

Chapitre 3 :

***Analyse du système d'évaluation de la
performance des RH au sein de la société***

GCB

Ce chapitre nous permettra de passer au cas pratique de ce mémoire. A cet effet, ce troisième chapitre sera divisé en trois sections, dont la première, nous permettra de présenter la société Nationale de Génie Civil et bâtiments, la deuxième abordera la méthodologie de la recherche utilisée. Enfin la troisième traitera de l'analyse des résultats obtenus lors de l'enquête de terrain et les principales suggestions.

Section 1 : Présentation de la société Nationale de Génie Civil et bâtiments (GCB)

1.1. Historique de l'entreprise GCB :

La société Nationale de Génie Civil et Bâtiment par abréviation (**GCB**) est une société issue de la restructuration de SONATRACH, créée le 01 Aout 1981 par décret N° 81-173. Elle est érigée en société par actions le 12 Juillet 1998 avec un capital social de 7.630.000.000 dinars algériens entièrement détenu par SONATRACH.

La société capitalise une expérience de plus de 30 ans dans les différents domaines de la construction. Une existence couronnée de succès lui a coûté une maîtrise de ses activités et une performance dans les travaux qu'elle entreprend.

1.2. Les activités, les métiers et les moyens de GCB :

1.2.1. Les activités de GCB :

GCB articule neuf branches d'activités :

- ♦ Activité «Terrassement ».
- ♦ Activité « Génie Civil Industriel ».
- ♦ Activité « Routes ».
- ♦ Activité « Bâtiment ».
- ♦ Activité « Génie Civil Hydraulique ».
- ♦ Activité « Génie Civil Ferroviaire ».
- ♦ Activité « Génie Civil Aéroportuaire ».
- ♦ Activité « Engineering ».
- ♦ Activité « Construction en charpente métallique ».
- ♦ Activité « Plate-forme de Forage ».

- ◆ Activité « Génie Civil de pipe-line

- **Grands travaux de terrassement :**

L'activité de terrassements se résume dans la réalisation de projets de :

- ◆ Terrassements en grande masse ;
- ◆ Travaux de rechargement en matériaux
- ◆ choisis de grandes surfaces ;
- ◆ Ouverture d'emprises ;
- ◆ Construction de digues de rétention ;
- ◆ Construction de bassins d'évaporation

- **Plateformes et pistes :**

GCB construit une moyenne de 100 plateformes/ans et des centaines des kilomètres de pistes d'accès aux installations d'hydrocarbures dans les zones extrêmes ou seule.

1.2.2. Les métiers de GCB :

- Travaux de génie civil industriel.
- Grands travaux de terrassements.
- Construction de routes et autoroutes.
- Génie civil pour pipe-line.
- Voies d'accès et plateforme de forage.
- Travaux hydraulique.
- Constructions de pistes d'aéroports.
- Génie civil pour voies ferrées.
- Construction d'ouvrages en charpente métallique.
- Etudes d'engineering et d'architecture.

1.3.2. Les Moyens de GCB :

- **Moyens Humains :** GCB emploie un effectif de 11418 salariés à fin 2015, se répartissant comme suit :
 - Cadre : 1209 soit 10%.
 - Maîtrise : 3037 soit 27%.
 - Exécution : 10453 soit 62%.

Ce grand atout sur lequel GCB compte, présente un savoir-faire et une adaptation aux situations les plus délicates et est prédisposé à répondre aux différentes exigences des clients et aux enjeux de la construction.

- **Moyens matériels :** GCB dispose d'un parc conséquent de plus de (2500) engins lourds et matériels stratégiques en constante modernisation, qui donne à l'entreprise une grande autonomie d'action. On peut citer :

Centrales à enrober / Concasseurs / Bulldozers / Niveleuses / Compacteurs / Brise roches / Camions bennes / Centrales à béton / Chargeurs / Finisher / Pelles hydrauliques / Autres matériels.

- **Infrastructures :** GCB dispose également d'infrastructures fixes, mobiles et d'installations de productions :

Bases fixes : Boumerdes, Boudouaou, Oued Smar (03 bases), El harrach, Arzew, Hassi Rmel, Adrar, In Salah, Hassi Messaoud (HMD Ville, Hassi Berkine, El Merk, Rourdh Nouss et Gassi Touil), In Amenas (In amenas Ville, Alrar et Ohanet), Illizi.

Bases mobiles pour 5000 agents.

Plusieurs unités de production d'agrégats.

1.3. Les objectifs de GCB et les axes stratégique :

Les objectifs de la société dans le cadre de sa démarche qualité sont :

- Satisfaire la clientèle et gagner sa confiance.
- Anticiper, prévenir, contrôler, évaluer, corriger, et bénéficier des expériences.
- Réglementer et spécifier pour mieux répondre au juste besoin.
- Etre à l'écoute de son environnement.

- Dynamiser son organisation par une participation de l'ensemble des acteurs.
- Sensibiliser, Former et motiver son personnel.
 - **Les grands axes stratégiques de GCB :**
- Focalisation sur le marché des hydrocarbures.
- Diversification de domaine d'activité de la société pour pénétrer d'autres marchés.
- Spécialisation « Terrassier / Routier ».

Tableau 4: Quelques projets de GCB

Client	Nom du projet	Secteur	Délai (Mois)
ANESRIF	LIGNE FERROVIAIRE A VOIE NORMALE : TISSEMSSILT-BOUGHEZOUL	Voies ferrées	39
SONATRACH/TRC	GAZODUC GR5 REGANNE - KRECHBA	Génie civil pipe	36
NAFTAL	Réalisation des travaux de terrassement et viabilisation des stations de l'autoroute est - ouest.	Grands travaux de terrassement	12
SONATRACH	Réalisation d'un parc à tube à Gassi Touil.	Grands travaux de terrassement	13
PETROFAC	Projet El Merk - usine de traitement d'huile.	Génie civil industriel	30

Source : document interne de la société GCB.

1.4. Les différentes missions de DRH de la société GCB ¹:

1.4.1. L'acquisition des ressources nécessaires :

La recherche des ressources et des compétences, parmi les missions nécessaires pour assurer la notoriété de la société, cette dernière doit se réaliser à partir l'analyse des postes de travail, l'évaluation des emplois et le recrutement.

1).L'Analyse des postes de travail :

C'est une méthode appropriée pour la collecte systématique des faits concernant un emploi étudié à une période donnée, fait l'objet d'une préparation à l'évaluation des emplois, permette de tracer le profil de ce emploi avec toutes composantes, c'est-à-dire sa description des tâches que contient le poste, les habilité, connaissance, capacité et responsabilité requises pour bien exécuter le travail.

2).L'évaluation des emplois :

L'évaluation représente une technique qui permette de déterminer d'une manière systématique la position relative d'un emploi par rapport aux autres, dans une hiérarchie des salaires sur la base de l'importance des tâches inhérentes à ce emploi , en tenant compte des exigences que comporte l'ensembles des emplois d'une organisation donnée et en faisant abstraction des capacités ou de la performance individuelle.

L'évaluation des emplois démarre à partir l'analyse des emplois. Elle permet de déterminer aussi rationnellement que possible une échelle des salaires (niveau de la rémunération de base) en passant par la classification des emplois. Cette opération tend à définir la valeur relative du travail lui-même, permettent de résoudre uniquement le problème de la rémunération .En Algérie, le statut général des travailleurs a mis en place la méthode nationale de classification des emplois.

3).La politique de recrutement :

Au sein de GCB les besoins en recrutement s'expriment soit dans le plan annuel de recrutement en lien étroit avec les plans et les politiques de développement de l'entreprise,

¹Document interne de la société GCB.

soit à l'occasion d'un besoin spontané lié à l'activité (vacance de poste suite à une démission, un congé maladie, ...).

Chaque opération de recrutement, doit s'exécuter avec une fiche d'expression de besoin est adressée à la structure chargée du personnel DRH. La formulation du besoin est établie par chaque responsable sur un imprimé spécialement engendré à cet effet titré « demande de personnel », cette fiche dûment renseignée et adressée à la structure chargée du personnel.

1.4.2. La stimulation des ressources :

1).L'appréciation des performances :

1).1.Le système d'évaluation des performances de la société GCB :

Dans cette partie on va présenter les types d'évaluation des performances et les outils ainsi objectifs de ce système.

Les résultats des évaluations dans la société sont présentés sous la forme d'un imprimé spécial qui détermine les points forts et ceux qui doivent être améliorés ou renforcés des personnes évaluée en plus ils doivent être une introduction générale à toutes les actions des ressources humaines comme (la promotion, la sanction, l'homme qu'il faut à la place qu'il faut). Le responsable direct s'occupe de l'évaluation de chaque travailleur, cette opération doit se faire trimestrielle et à la fin de chaque année se fait d'une évaluation globale.

2).Les type d'évaluation des performances :

Pour toute évaluation des performances dans la société GCB le responsable de l'appréciation applique les types suivants de l'évaluation :

- Evaluation selon la hiérarchie : évaluation du rendement, évaluation des rôles et l'évaluation globale
- L'évaluation par catégorie des employés

2).1. L'évaluation selon la hiérarchie :

1. Evaluation du rendement :

Le responsable directe doit évaluer le rendement à partir l'évaluation mensuelle des activités, de l'individu résidant sur les critères et les étapes suivantes :

- Comparaison des objectifs atteints par l'individu avec les objectifs du programme de travail.
- Estimer le degré atteint par les objectifs tracés.
- Une note sur 56 donnée à l'évalué mensuellement, cette note se fait à partir estimation personnel du comportement de l'individu évalué, comprend (l'absentéisme, l'assiduité)
- Degré de satisfaction des résultats prévus.

2 .Evaluation du rôle :

L'évaluation du rôle signifie l'évaluation de l'efficacité de l'individu au poste qu'il occupe, c'est à dire, la comparaison de la capacité actuelle de l'individu avec la capacité prévu qui est définie dans un dossier contenant le comportement global qui devrait être disponible chez le travailleur et ceci selon le poste qu'il occupe.

3. Evaluation globale :

Cette évaluation comprend l'évaluation du rendement, et du rôle, l'assemblément des deux types d'évaluation dans le but :

- Comparaison du rendement accompli par l'individu avec le programme de travail et les buts tracés.
- Le contrôle des capacités de l'individu évalué qui assurent la bonne marche de l'entreprise.

2. L'évaluation par catégorie des employés :

1) .l'évaluation des cadres responsables :

Les cadres responsables sont évalués par le directeur qui est leur responsable direct en tenant compte certaines qualités qui devrait être en n'importe cadre qui dirige un groupe de travailleurs.

-
- **la capacité de supervision** : Planification et organisation, c'est être capable de prédire les étapes du travail effectué, de prédire les besoins en ressources, ainsi la capacité d'expliquer les rôles et les fonctions de ses collaborateurs et la répartition du travail et des tâches pour les objectifs du plan et la capacité d'assurer le suivi et la rotation du travail et les résultats attendus.
 - **Capacité intrinsèque** : la capacité à écouter les autres, la capacité de former un groupe de travail et de l'activer pour atteindre les objectifs avec l'acceptation de tous.
 - **les capacités personnelles** : la capacité de la proposition, la fidélité à son supérieur hiérarchique direct dans le cadre des programmes de travail, cependant la capacité de démontrer l'engagement.

2).Evaluation des cadres non responsable :

Les cadres non responsables sont évalués en fonction des points suivants :

- **capacités mentales** : observation et distinction, analyse et synthèse.
- **Capacité intrinsèque** : L'esprit de coopération et le travail en groupe, la possibilité d'afficher les informations.
- **Capacités personnelles** : L'esprit d'initiative, la capacité de la proposition et indépendance....

3).Evaluation des agents techniques et agents d'exécution :

La méthode d'évaluation de ces deux catégories de travailleurs, diffère de celle des cadres quant aux critères sur lesquels repose cette évaluation :

- la compétence : connaissance théorique et pratique, la gestion de tâches, la qualité du travail qui lui est confiée, la maîtrise des tâches.
- Soins des machines.
- aptitude à l'adaptation au travail, la façon de diriger, les relations humaines, la capacité d'assimilation.
- L'efficacité de l'individu à son poste actuel.

3).Les outils d'évaluation des performances :

Les principaux outils d'évaluation des performances utilisée par la société GCB sont :

3).1.Les fiches d'évaluation :

Cette évaluation peut servir à l'avenir à la promotion de celui-ci ou à sa mutation à un poste qui lui convient et ceci d'après les résultats de l'évaluation, chaque poste de travail à des

critères d'évaluation précis, et notons que l'opération d'évaluation repose sur un document de notations sur 3 et 4 répartie comme suit :

Tableau 5 : Les éléments d'une fiche d'évaluation.

Les compétences	ITEM	Niveau requis	Niveau réel	Ecart
Compétences technique	Les compétences nécessaires que le salarié doit déposer pour effectuer ces tâches quotidiennes du travail. Sont des performances correspondant pleinement aux besoins du poste, pour un salarié qui occupe un poste d'agent entretien maintenance dans BCG il doit connaître le fonctionnement des programmes de maintenance préventive.	4 3		
Compétences d'organisation	Sont des compétences qui permettent au salarié de travailler avec les autres membres de l'organisation, performance acceptable sur un ou plusieurs points essentiels (flexibilité et disponibilité	4 3		
Compétences comportemental	Performance supérieure aux besoins du poste, lie au comportement de chaque salarié, sont des compétences souhaitable (le dynamisme, éthique et intégrité professionnelle.....).	4 3		

Source : inspirer d'une fiche d'évaluation interne de la société GCB.

3).2. Le formulaire d'évaluation :

C'est un document rassemble différentes informations sur les personnes évaluées, les critères liées aux objectifs de travail, il fait référence au degré de réalisation des objectifs, L'évaluation est réalisée par des évaluateurs formés à cette mission, l'évaluateur associe une valeur à chaque critère contenu dans le formulaire d'évaluation.

4).les objectifs de l'appréciation :

- Les principaux objectifs visent à déterminer les plans de rémunération et de mutation.

- L'individualisation de la rémunération
- D'analyser la situation présente dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité.
- L'amélioration de la communication entre l'encadrement et le personnel.

2).La politique de rémunération :

Est un acte stratégique dans le pilotage de l'entreprise, est un système clés de motivation qui repose sur une prescription de justice sociale partagée par l'ensemble du collectif .La rémunération est soumise à une négociation au niveau de l'entreprise pour l'ensemble des catégories socioprofessionnelles, la détermination de salaire de base de chaque emploi se fait au suivant d'un processus d'analyse des emplois et l'évaluation des emplois.

a) Les primes :

Désigne toute somme d'argent payée à un salariés en plus de son salaire, en vue de lui rembourser certains frais ou de l'intéresser à la production, et y compris ce qui suit :

- **Les primes de rendements individuels et collectifs :**

Représente le bénéfice du travailleur d'une partie de son rendement selon le niveau de réalisation de production.

- **prime de participation aux bénéfices :** un pourcentage sur le bénéfice brut est distribué aux travailleurs.
- **Prime d'ancienneté :** accordée selon l'ancienneté du travailleur dans l'organisme
- **Prime de nuisance :** est accordée au travailleur dont les tâches sont nuisibles (danger, insalubrité)
- **Prime de compensation :** pour une utilisation personnelle de la voiture de travailleur au service de l'entreprise.

b) Indemnités :

C'est un élément de traitement ou d'un salaire destiné à compenser une augmentation du cout de la vie, ou rembourser une dépense imputable à l'exercice de la profession, elle désigne également des sommes allouées pour le dédommagement d'un préjudice (indemnité de licenciement) ou des rémunérations liées à certaines fonction (indemnités allouées à des personnes élues)

c) **La pension** : Désigne toute prestation en argent versée périodiquement à une personne déterminée.

2).Les conditions de travail :

Pour bien cerner une politique de RH l'entreprise GCB assure aussi la sécurité et l'hygiène des travailleurs, les lieux de travail doivent être conçus et tenus dans un état constant de propreté et présenter les meilleures conditions d'hygiène et de salubrité nécessaires à la santé et sécurité des travailleurs.

1.4.3. Le développement des ressources humaines au sein de GCB :

1).la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La gestion prévisionnelle du personnel permet à l'entreprise d'anticiper sur les conséquences des évolutions liées à son environnement interne et externe et à ses choix stratégiques.

Elle permet aussi à l'entreprise de prévoir l'effectif dont elle aura besoin avec les compétences voulues, elle couvre 3 fonctions :

- La gestion prévisionnelle des effectifs dont l'objet d'anticiper sur l'évolution de la structure du personnel.
- La gestion prévisionnelle de l'emploi, des métiers ou qualification : centrée sur les compétences nécessaires.
-
- La gestion prévisionnelle des carrières, attachée au renouvellement des compétences clés de l'entreprise

2).La formation :

Pour renforcer son capital humain, GCB s'appuie sur la formation. Cette formation est inscrite parmi les objectifs stratégiques à atteindre au moyen terme en matière d'acquisition de connaissances et de perfectionnement, ses préoccupations en termes de formation sont :

- Accompagner le développement de chaque salarié quel que soit sa catégorie socioprofessionnelle,
- Aider les nouvelles recrues à s'intégrer au niveau de la société.

- Répondre aux demandes exprimées et anticiper les besoins en formation pour alimenter le moteur de la performance, la valorisation des compétences de chacun.

3).La gestion de carrière :

Il s'agit d'une démarche sur longue période, consiste à orienter le développement professionnel de salarié d'une façon réaliste en vue de l'atteinte des objectifs personnels et de ceux de l'organisation, l'entretien professionnel parmi les outils de la gestion de carrière, représente la base de cette démarche.

4).Le système d'information des ressources humaines :

L'entreprise GCB possède un système d'information des ressources humaines pour mémoriser et traiter les différentes informations de l'organisation, pour effectuer les tâches et les activités de la direction de ressource humaine.

5).information et communication :

Il existe un plan de communication au sien de société mais il n'pas exploitable d'une manière efficace puisque, n'y a pas vraiment une culture de communication.

Section 2 : Cadre méthodologique de l'étude pratique.

La réalisation d'une enquête sur le terrain est plus que nécessaires pour confirmer ou pas les hypothèses de notre étude. Dans cette section nous présentons les éléments relatifs au choix de l'échantillon, l'objet de l'enquête, ainsi la méthodologie adaptée dans ce travail pour but de mieux procéder dans l'enquête que nous avons menée.

Cette section montre aussi la population ciblée et la manière de la collecte des données. Enfin, nous discutons les résultats analysés, pour confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche.

2.1. La méthodologie de l'enquête :

Nous avons choisi de procéder dans notre recherche un sondage d'opinion car nous trouvons que cette méthode appropriée pour avoir l'avis des personnes concernées. De plus cette méthode semble être la mieux indiquée pour cette étude, parce qu'elle permette d'évaluer de manière plus efficiente le système d'appréciation des performances de la société GCB.

2.2. L'objectif de l'enquête :

Ce questionnaire a pour objectif de répondre aux principaux questionnements de notre recherche, donc les buts de ce questionnaire sont :

- L'effet du système d'évaluation des performances appliqué par la société GCB sur la motivation des salariés.
- Connaitre comment les employés perçoit le système d'évaluation de performance dans la société GCB.
- les techniques d'évaluation utilisée par la DRH au sein de la GCB.

2.3. La population ciblée dans notre recherche :

La population que nous avons choisie pour notre recherche se trouve dans l'environnement où nous avons effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de la société GCB. Elle peut être qualifiée d'homogène puisqu'elle inclut les individus de toute classe sociale, culture, race ou genre. La population choisie n'est pas exclusive en ce sens qu'elle ne fait aucune distinction entre les groupes. Cette population a été choisie sans différenciation de sexe, d'âge et d'obédience religieuse.

La technique de distribution par hasard a été utilisée pour constituer notre population, ce qui rend cette population représentative car elle donne à tous les membres des mêmes chances d'être sélectionnée. Le choix de notre population s'est effectué au niveau du siège de la société uniquement car c'est à cet endroit où nous pouvions retrouver une plus grande

diversité de la population concernée mais aussi par souci de proximité et de facilité de distribution et de collecte des données.

2.4. L'échantillonnage :

L'échantillonnage constitue une étape importante de l'enquête par sondage car la qualité des résultats dépend essentiellement de la qualité de l'échantillon. Avant de construire un échantillon représentatif d'individus, il faut, en premier lieu, définir clairement la population à étudier.

Notre échantillon est constitué de 104 personnes, ce qui constitue environ 2 % de la population totale de la société qui est estimée à environ 11418 personnes et presque de 42,97 % de la population au niveau du siège qui est formé de 242 travailleurs.

L'échantillon après la distribution et la collecte des données était désormais au nombre de 83 personnes, du fait que 21 personnes n'ont pas retourné leur questionnaire.

2.5. La méthode de traitement :

L'analyse de questionnaire consiste à présenter au premier lieu chaque élément, puis à procéder aux croisements des données, sur lesquelles nous sommes appuyés pour faire ressortir les éléments qui peuvent avoir un lien entre le système d'appréciation et la motivation.

- **Logiciel de traitement :**

- Excel 2013

- IBM SPSS statistics version 21

- **Type de traitement :**

- Tri à plat

- Tri croisé

- **Outils statiques utilisés :**

Nous avons choisi pour tester nos hypothèses un tri croisé car nos variables sont qualitatives et ce sont des variables nominales.

2.6. La structure du questionnaire:

Selon STEPHANE Ganassali², un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'une bonne toux de retour et d'une meilleure qualité des réponses.

Dans la rédaction de notre questionnaire, nous avons essayé d'éviter au maximum les termes techniques, nous avons utilisé un vocabulaire simple, employé et compris par tout.

Nous avons distribué le questionnaire au personnel de la société avec un délai de réponse était de 1 à 2 jours. le retour des questionnaires s'est réalisé en main propre. Sur 104 questionnaires distribués, j'ai obtenu un retour de 90. Seulement 83 questionnaires ont été exploitables, 7 personnes n'ont pas respecté entièrement les consignes.

2.6.1. Le plan du questionnaire :

Concernant la forme de notre questionnaire, notre questionnaire comprend 16 questions et une fiche signalétique qui nous permettrons de générer l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de notre étude. Vous trouvez en annexe le questionnaire dans son ensemble.

Les informations recherchées sont organisée selon différentes parties :

- La première partie : c'est une partie descriptive, concerne la fiche signalétique (âge, sexe et profession). Sont des questions regroupant les informations générales.
- La deuxième partie : la situation de la motivation dans l'entreprise.
- La troisième partie : la situation du système d'évaluation de la performance.
- La quatrième partie : l'effet de l'évaluation de la performance des travailleurs sur le système de motivation.

2.6.2.Types de questions utilisées :

- **Les questions démographiques :**

Les questions démographie sont plus personnelles et sont généralement au début du questionnaire, elles nous informent sur les personnes interrogées.

²STEPHANE (Ganassali) : Les enquêtes par questionnaire avec sphinx, édition PEARSON, Paris 2007, p 2.

- **Les questions à échelles :**

Ce genre de questions permet d'obtenir des réponses sur les attitudes et leur intensité ou sur les opinions des individus, comme la question (11)

- **Les question à choix multiples et réponses multiples :**

Dans ce genre de question, l'interrogé peut choisir plusieurs réponses parmi celles proposées dans une liste, comme la question(5).

- **Les question à choix multiples et réponse unique :**

L'interrogé doit choisir une seule réponse parmi un choix supérieur à deux modalités, comme la question (8).

- **Les questions ouvertes :**

Ces questions laissent toute la liberté à l'interviewé quant au contenu, à la forme et à la longueur de sa réponse, comme la question (16).

Section 3 : L'analyse des résultats de l'enquête.

Cette section a pour objectif d'analyser les résultats de l'enquête et de donner une réponse claire et argumentée à la problématique de recherche identifiée en début de notre travail.

3.1. l'analyse du questionnaire par la méthode tri à plat :

Une fois la collecte d'information est terminée et que l'on dispose l'ensemble des réponses dont on a besoin, nous allons entamer l'analyse de ces résultats.

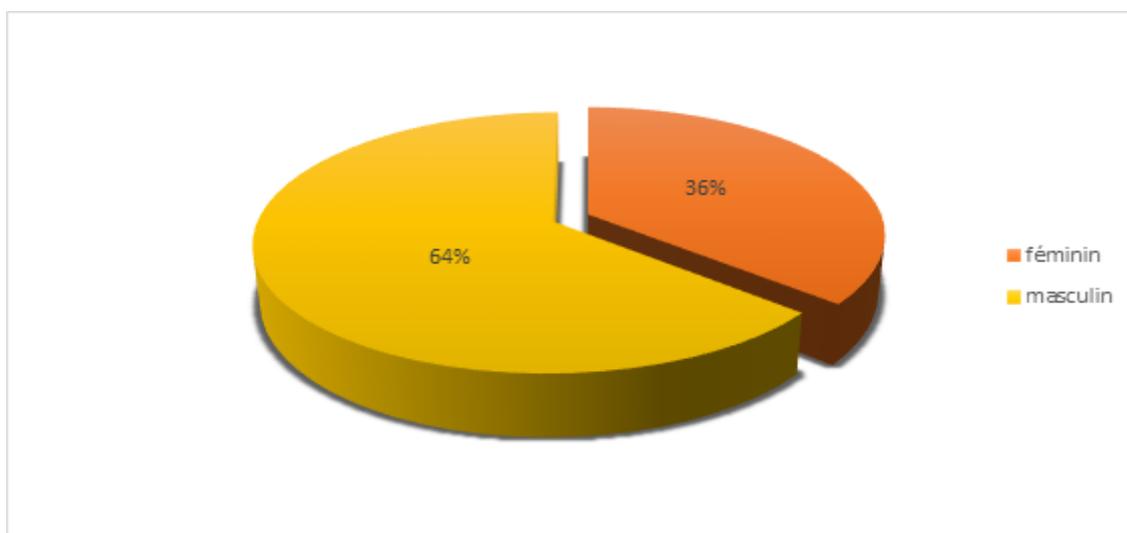
I. Les caractéristiques sociodémographiques des enquêtés :**a- le sexe :**

La répartition de notre échantillon selon le sexe des enquêtés.

Tableau 6 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.

Le sexe	Fréquence	Pourcentage (%)
Féminin	30	36
Masculin	53	64
Total	83	100

Graph 1 : La répartition de l'échantillon selon le sexe.



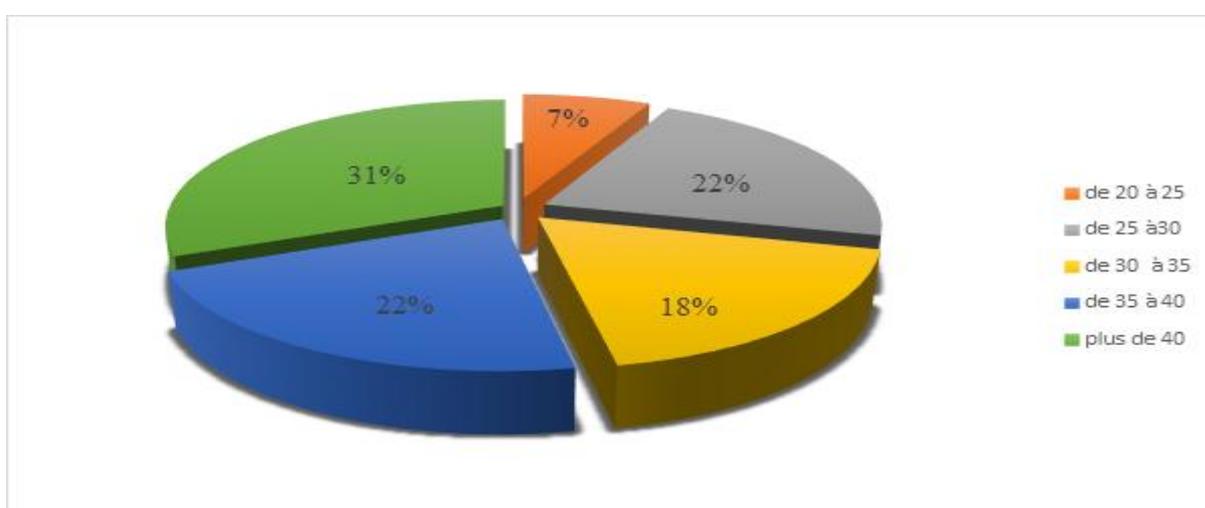
Source : résultat de l'enquête.

Nous constatons que 64% des interrogés sont du sexe masculin, tandis que le sexe féminin représente 36% de l'échantillon étudié. Nous remarquons qu'il y a une grande différence entre le nombre des employés féminins et le nombre des employés masculins, en termes d'analyse, nous pouvons dire que le nombre des hommes est beaucoup plus élevé que celui des femmes. Nous expliquons cela par la dominance masculine étant donné qu'elle est une entreprise du secteur industriel, un secteur qui attire l'attention des hommes que des femmes en Algérie.

b- Tranche d'âge

Tableau 7 : la répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge.

Tranches d'âge	Fréquence	Pourcentage (%)
De 20 à 25 ans	6	7
De 25 à 30 ans	18	22
De 30 à 35 ans	15	18
De 35 à 40 ans	18	22
Plus de 40 ans	26	31
Total	83	100

Graph 2 : la répartition de l'échantillon selon les tranches d'âge

Source : résultat de l'enquête.

Nous constatons que 31% des interrogés sont âgés de plus que 40 ans, et un pourcentage de 69% représente ceux qui sont âgés de 25 à 40 ans, c'est-à-dire que la plupart des employeurs de l'entreprise GCB sont des jeunes.

Ces résultats nous permettent de conclure que la plupart des interrogés sont relativement jeunes. Cela signifie que l'entreprise s'intéresse au recrutement des jeunes diplômés, ce que lui a permis, en autres facteurs de succès, d'être plus compétitive et productive, et aussi permet de réduire les coûts de formation. Et aussi la concentration de l'activité économique sur les âges les plus jeunes et les plus rentables permet à l'entreprise une rotation de plus en plus courte du cycle de rentabilisation, et la possibilité d'exercer plusieurs métiers à la suite.

Dans ce cadre, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences joue un rôle crucial dans la mise en place d'une organisation qui doit permettre une évolution cohérente

des qualifications des salariés et de leurs besoins pour faire face des obstacles que rencontrent les jeunes pour accéder à l'emploi.

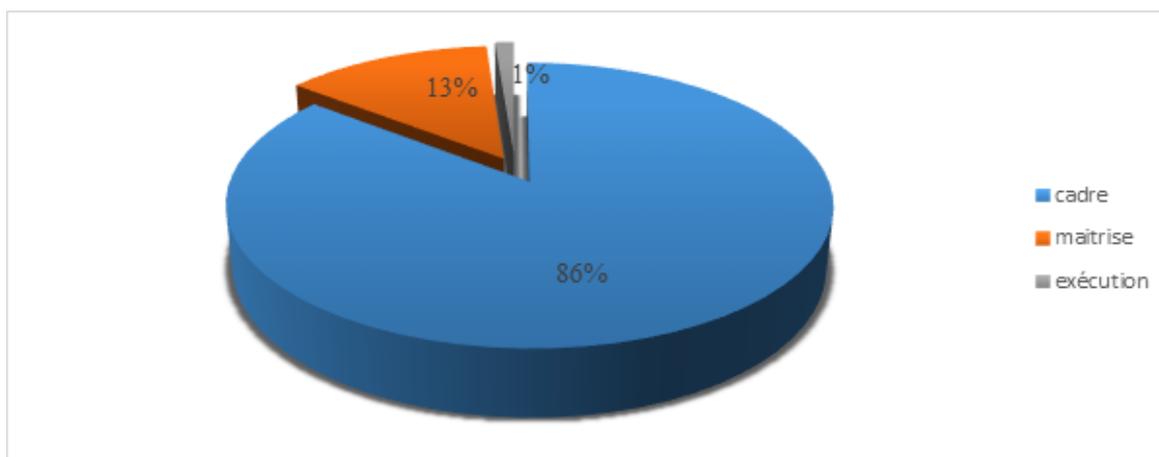
d-Catégorie socioprofessionnelle :

La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.

Tableau 8 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles.

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
Cadre	71	86
Maitrise	11	13
Exécution	1	1
Total	83	100

Graphe 3 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelles



Source : résultat de l'enquête

Nous remarquons que 86 % de notre échantillon représente la catégorie des cadres, tandis que la maîtrise représente 13%. Enfin la catégorie d'exécutions représente un taux très peu par rapport aux autres catégories.

Ces résultats nous permettent de déduire qu'il y a un grand écart entre les catégories socioprofessionnelles et cela vient de la politique des RH de l'entreprise, puisqu'elle a besoin de recruter des personnes diplômées et spécialisés dans le domaine du génie civile au niveau du siège, par contre aux autres directions où se fait la réalisation des projets, l'entreprise n'impose pas la condition du diplôme.

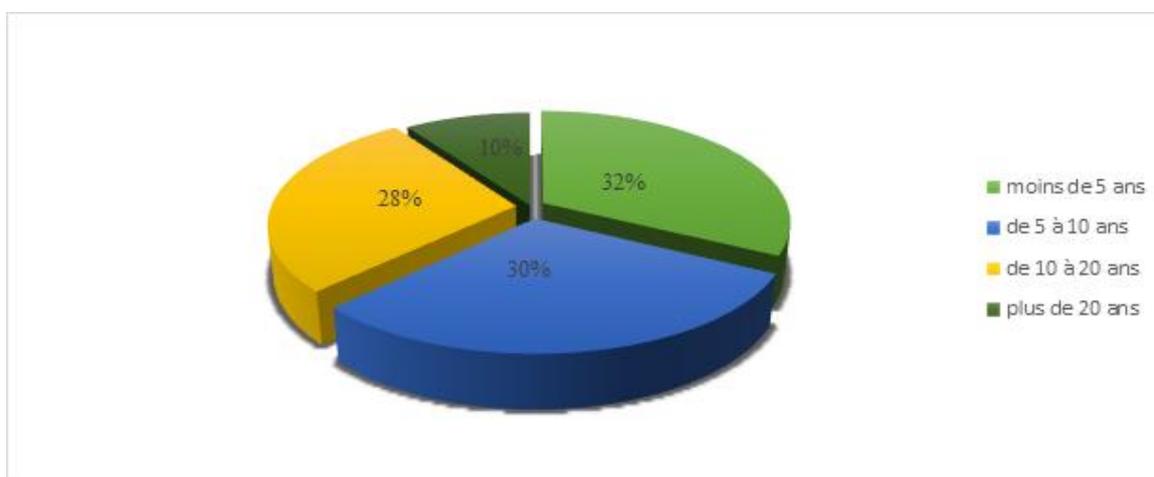
e- L'ancienneté :

L'ancienneté de la population ciblée.

Tableau 9 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage (%)
Moins de 5 ans	27	32
De 5 à 10 ans	25	30
De 10 à 20 ans	23	28
Plus de 20 ans	8	10

Grphe 4 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.



Source : résultat de l'enquête

Nous remarquons que 32 % représente la catégorie des personnes ayant une ancienneté moins de 5 ans, que 30% représente la catégorie des personnes qui ont une ancienneté varie entre 5 à 9 ans, que un taux de 28% pour les personnes ayant une expérience de 10 à 20 ans, et que 10 % représente ceux qui ont une expérience plus de 20 ans.

Ces résultats montrent qu'il y a une proximité entre les durées d'ancienneté des travailleurs, c'est-à-dire qu'il existe à peu près un équilibre entre le nombre des anciens et de nouveaux recrutant, et nous pouvons dire que les travailleurs de l'entreprise jouissent d'une bonne expérience.

II .Les niveaux de motivation des personnes interrogées :

a-l'augmentation le salaire :

Cette question nous aide à savoir si le salaire est le facteur le plus important qui influence sur la motivation des salariés au sein de GCB et qui leur incite à améliorer leurs performances.

Tableau 10 : L'importance de l'augmentation de salaire.

L'importance de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	81	97,6
Non	2	2,4
Total	83	100

Nous observons qu'environ 97,4 % des personnes interrogées considèrent l'augmentation du salaire comme un argument très important pour l'amélioration du rendement au sein de l'entreprise, tandis que 2,4% ne partagent pas le même point de vue. Ils prennent en considération autres éléments qui doivent être réunis pour motiver le salarié, comme la stabilité de l'emploi, la participation à la prise des décisions, l'amélioration des conditions du travail, la reconnaissance et l'estime, et l'hygiène et l'assurance.

Ces résultats nous permettent de constater que la majorité des personnes interrogées considèrent le salaire comme un facteur très important pour leur motivés à travailler mieux et à améliorer leur rendement dans la société GCB.

Et aussi nous permettons d'affirmer l'approche classique que TAYLOR à proposer la pour définir la motivation, « L'ouvrier doit connaître rapidement son rendement et le salaire qu'il gagnera, sinon les primes n'ont aucun caractère stimulant. Il doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait et de déterminer avec précision son gain, à la fin de chaque journée de travail, si l'on veut travaille au mieux ses capacités »³.

b- La formation au sein de GCB :

La répartition de l'échantillon selon la formation.

³ TAYLOR (F.W):*Direction Scientifique des Entreprises*, éditions Dunod, Paris, 1991, p.191

Tableau 11 : La répartition de l'échantillon selon la formation.

Bénéficiaire d'une formation	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	69	83
Non	14	17
Total	83	100

Nous observons un taux de 83% des personnes interrogées ont eu l'opportunité de bénéficier d'une formation tout au long de leur carrière, et 17% des personnes n'ont pas bénéficié d'une formation. Nous pouvons dire que la majorité des salariés de la société GCB ont bénéficié d'une formation suite à la politique de l'entreprise afin d'améliorer le niveau professionnel des travailleurs et développer leur performance.

Tableau 12 : les échelles de formation des interrogées formés.

L'échelle de formation	Fréquence	Pourcentage (%)
De 1 à 3	27	39
De 3 à 5	17	25
plus de 5 fois	25	36
Total	69	100

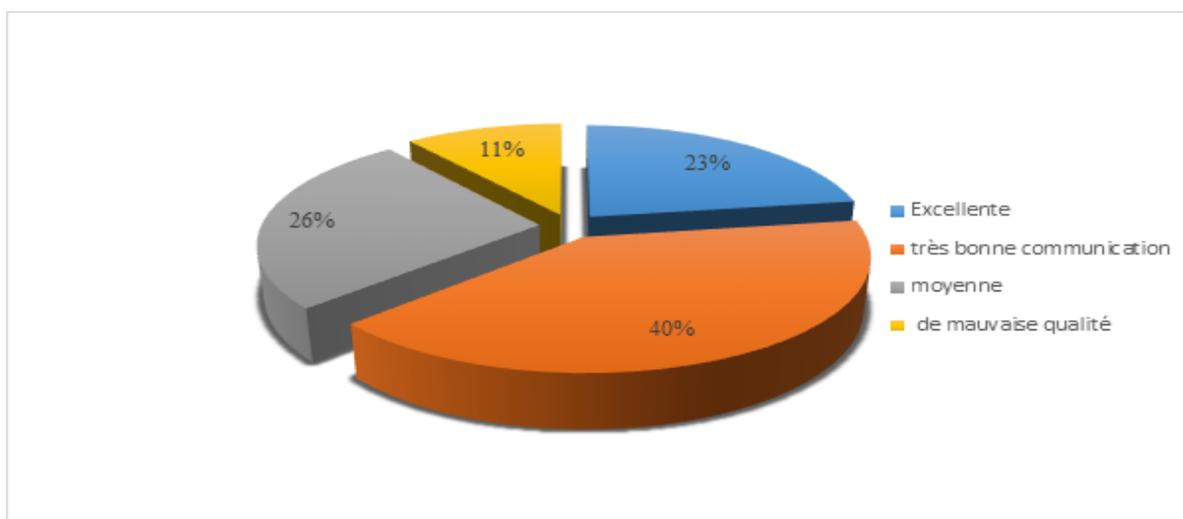
Les travailleurs formés qui ont eu l'occasion de bénéficier de la formation d'une à deux fois 35%. Alors que 36% ont profité de 3 fois à 5 fois de la formation et 29% ont bénéficié plus de 5 fois de la formation. Nous pouvons expliquer ces résultats par la présence d'un plan de formation régulier que l'entreprise consacre un budget pour la formation de ses employés.

c-La communication :

L'opinion des enquêtés sur la qualité de communication avec leurs supérieurs hiérarchiques.

Tableau 13 : La communication avec les supérieurs hiérarchiques.

La communication avec le supérieur	Fréquence	Pourcentage (%)
Excellente	19	23
Très bonne communication	34	40
Moyenne	22	26
De mauvaise qualité	8	11
Total	83	100

Grphe 5 : La communication avec les supérieurs hiérarchiques.

Source : résultat de l'enquête

Nous remarquons que la plupart des enquêtés considère que la communication avec les supérieurs hiérarchiques est très bonne, cette catégorie a pris un pourcentage de 40%, alors que 26% des interrogés trouvent que la communication est moyenne avec les supérieurs et qu'elle comprend uniquement le travail, et seulement 23 % des interrogés considèrent que la communication avec les supérieurs est excellente. Enfin une minorité de 11 % de la population des interrogés considèrent que la qualité de communication est mauvaise.

Les supérieurs hiérarchique de l'entreprise ayant un esprit de partage et de collaboration ainsi un esprit du travail collectif, et cela renvoie positivement à l'entreprise parce que la communication est considérée comme un moyen de motivation morale qui encourage les travailleurs à une meilleure performance.

II. l'analyse du questionnaire selon le système d'évaluation des performances

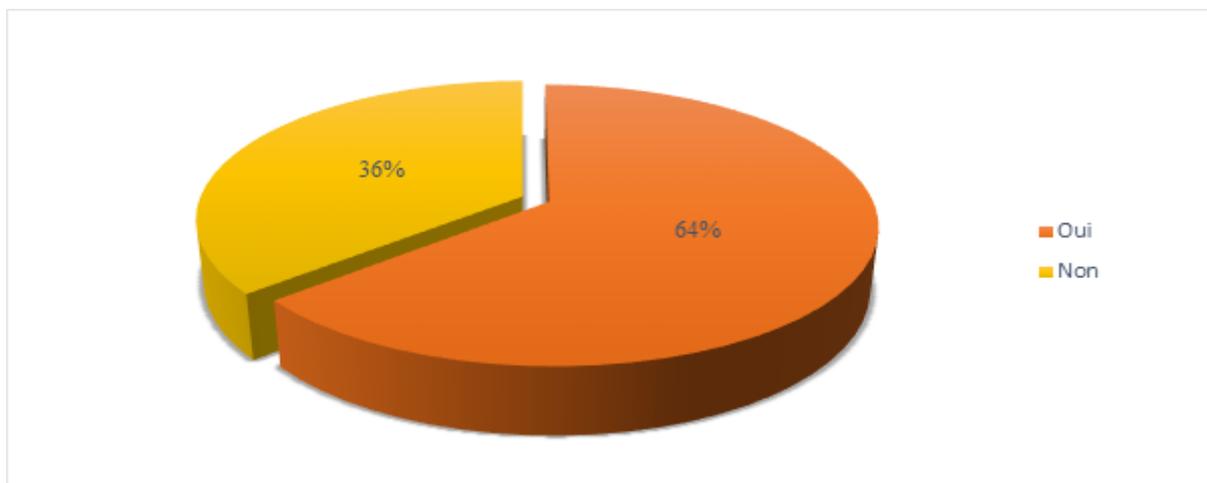
a-La connaissance de SAP :

La répartition de l'échantillon selon la connaissance de système d'appréciation de performances.

Tableau 14 : la connaissance de SAP

la connaissance de SAP	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	53	64
Non	30	36
Total	83	100

Graphe 6: La connaissance de SAP



Source : résultat de l'enquête

Nous remarquons que 64 % des personnes interrogées connaissent le système d'évaluation de leur entreprise, Alors que 36% ne connaissent pas le système d'évaluation des performances.

Ces résultats nous permettent de déduire que la population interrogée a une grande connaissance de ce système. Cependant, nous ne pouvons pas négliger le taux des personnes qui ne connaissent pas le système d'évaluation car les employés sont censés de savoir de quelle manière ils sont évalués. Comme il se peut que ces personnes soient nouvellement recrutées, c'est pour cela qu'ils ne connaissent pas le système d'évaluation de leur entreprise. Comme il y a des enquêtés qui disaient qu'il existe un service chargé particulièrement du système et eux ne sont pas concernés par cela. D'autres voient qu'il n'y a pas un accès aux informations, autrement dit personne n'informe de ce système, et d'ailleurs ils ne sont pas censés de connaître les informations des autres départements.

Donc, nous pouvons dire qu'il existe un problème au niveau de la communication autour du système d'évaluation des performances (SAP).

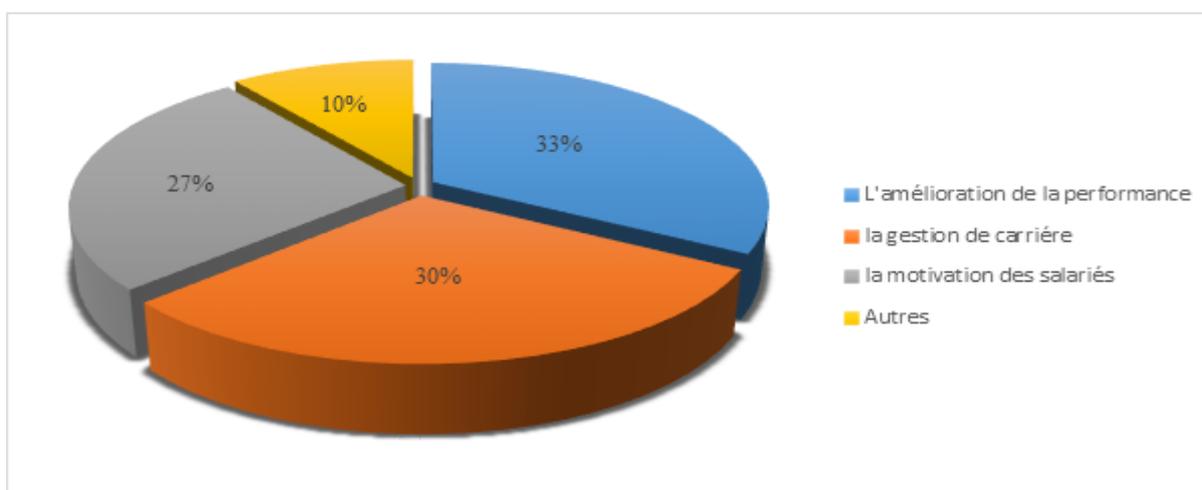
b-L 'utilité du système d'évaluation des performances :

L'utilité du système d'évaluation des performances de point du vue des enquêtés

Tableau 15 : l'utilité de SAP

L'utilité de SAP	Fréquence	Pourcentage (%)
L'amélioration de la performance	35	33
La gestion de carrière	32	30
La motivation des salariés	28	27
Autres	11	10
Total	106	100

Graph 7 : l'utilité de SAP



Source : résultat de l'enquête

Nous remarquons que 33% des personnes interrogées trouvent que le SAP est utile dans l'amélioration des performances, et 30% des personnes interrogées trouvent que le SAP est utile dans la gestion de carrière, alors que 27% considèrent que le SAP est utile pour la motivation des salariés et seulement 10% trouvent qu'il est utile pour d'autres finalités.

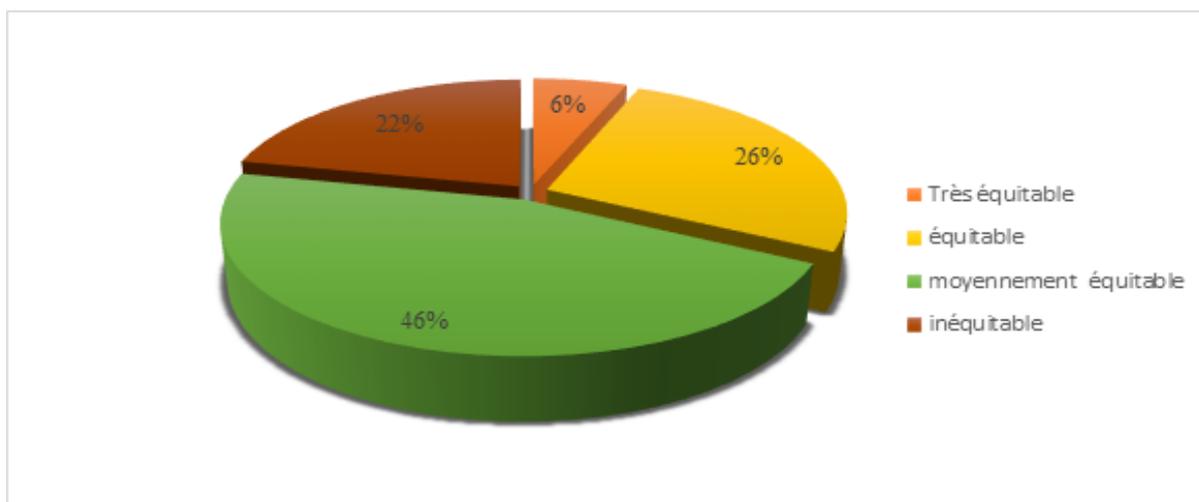
Ces résultats nous permettent de déduire que le système d'évaluation des performances est utile dans plusieurs domaines; particulièrement dans l'amélioration des performances et la gestion de carrières que dans la motivation du personnel.

c-l'équité de système d'évaluation des performances :

La répartition de l'échantillon selon l'avis des enquêtés à l'égard de l'équité de SAP

Tableau 16: L'équité de SAP

L'équité de SAP	Fréquence	Pourcentage (%)
Très équitable	5	6
Équitable	22	26
moyennement équitable	38	46
Inéquitable	18	22
Total	83	100

Graphe 8 : L'équité de SAP

Source : résultat de l'enquête.

Nous constatons que 46% des personnes interrogées estiment que le SAP est moyennement équitable, alors que 26% trouvent qu'il est équitable. Cependant 22% voient que le SAP est un système inéquitable et une minorité des personnes interrogées avec un taux de 6% trouvent que c'est un système très équitable.

Ces résultats nous permettent de mettre l'accent sur l'insuffisance que présente le système d'évaluation des performances de l'entreprise, parce que les évaluateurs ne donnent

pas d'importance à cette opération et c'est suite à la situation des entreprises algériennes où il y a un manque de transparence sur les processus entamés par le département RH.

La théorie d'Adams⁴ postule que le salarié est motivé dès lors qu'il perçoit sa situation comme étant équitable en comparaison à d'autres individus de référence ; la motivation de l'individu naît de l'état de tension provoqué par le sentiment d'iniquité qu'il peut ressentir à la suite de ces comparaisons. La motivation qu'il va trouver pour rétablir l'équilibre entre son ratio et celui de ses points de repère (il compare sa situation avec celle d'autres salariés qui peuvent être de l'entreprise ou extérieures à l'entreprise par un ratio d'équité) le conduit à des comportements et à des attitudes multiples

d- les résultats de l'évaluation :

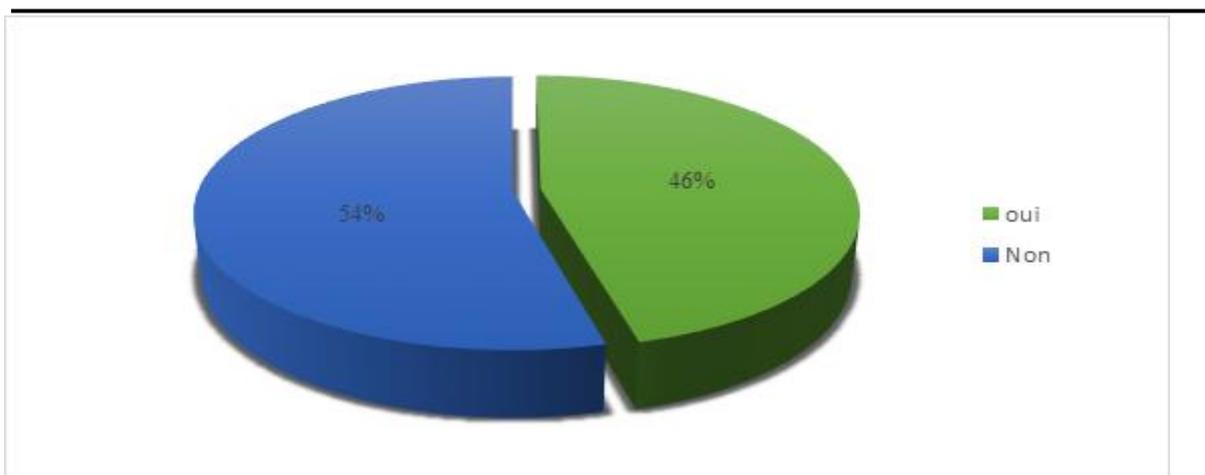
La répartition de l'échantillon selon l'information sur les résultats de l'évaluation :

Tableau 17 : l'information sur les résultats de l'évaluation

Information sur les résultats de l'évaluation	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	38	46
Non	45	54
Total	83	100

Graphe 9 : l'information sur les résultats de l'information

⁴ ROUSSEL (Patrice) et autres : la motivation au travail-conception et théories, Aux Editions EMS, collection Références, Paris, 2001.



Source : résultat de l'enquête.

Nous remarquons que 54% des personnes interrogées ne sont pas informées sur les résultats à l'issue de l'évaluation des performances, alors que 46 % des personnes interrogées sont informées sur les résultats de l'évaluation. Les enquêtés ont justifiés leur ignorance des résultats par différentes raisons : il y a ceux qui ont justifié cela par le fait que l'évaluation se fait discrètement et avec une confidentialité au niveau de la direction, d'autres ont justifié cela par le fait que la réglementation en vigueur ne le permet pas ou par le manque d'information.

Certains enquêtés nous ont dit que cela dépend de la politique des responsables de la société, d'autres enquêtés nous ont confirmé qu'ils ne connaissent pas les causes ou qu'ils n'ont pas demandé cette information. Cependant il y a ceux qui considèrent que la fiche d'évaluation est véhiculée seulement entre l'administration et les responsables, et que les travailleurs ne sont pas destinataires d'une copie. D'autres suggèrent que la direction n'a pas jugé nécessaire d'informer les travailleurs ou qu'elle est une arme pour les responsables afin de monopoliser l'information, de maintenir d'avantage dans leurs poste et d'empêcher l'émancipation de la relève.

Ces résultats nous permettent de constater qu'il y a un problème au niveau de la circulation de l'information entre l'administration et les employés. Mais aussi, d'une part, la société néglige d'informer les travailleur sur les résultats d'évaluation ce qui provoque un sentiment de manque d'importance de la part des employés, et d'autre part les travailleurs ne demandent pas d'être informé. Ceci conduit à l'apparition des risques de rendre invalide l'évaluation et par conséquent, de l'injustice envers l'évalué.

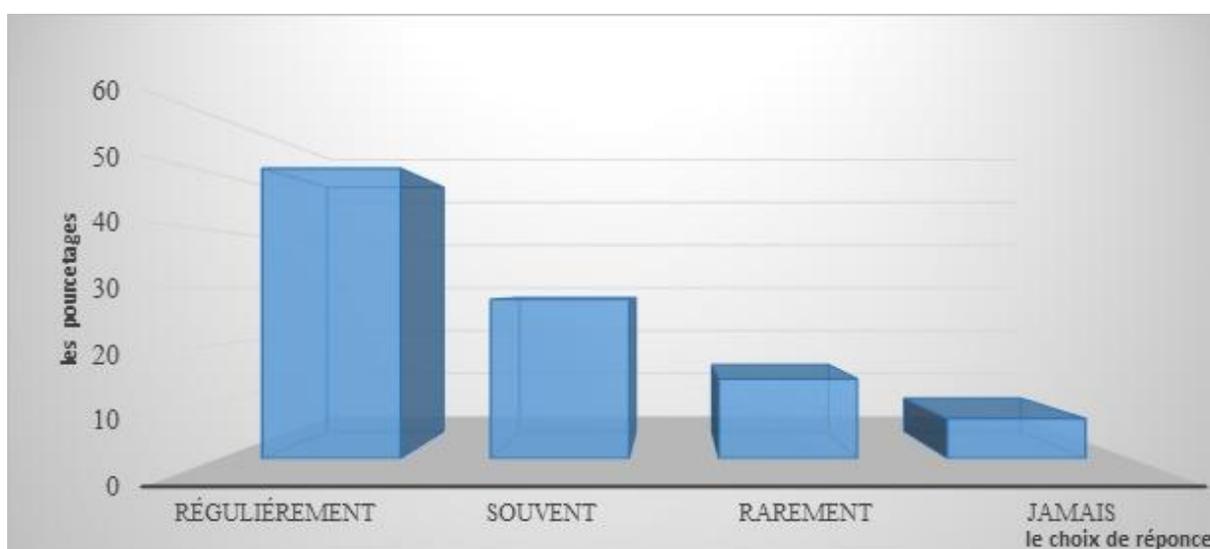
e-la clarification des objectifs :

La répartition des enquêtés par rapport à la clarification des objectifs.

Tableau 18 : L'information sur les missions et les objectifs d travail

L'information sur les missions et les objectifs	Fréquence	Pourcentage (%)
Régulièrement	42	51
Souvent	23	28
Rarement	12	14
Jamais	6	7
Total	83	100

Graphe 10 : L'information sur les missions et les objectifs de travail



Source : résultat de l'enquête.

Nous remarquons que 51% des personnes interrogées sont régulièrement informées sur les missions et les objectifs du travail, alors que 28% sont souvent informées sur les missions et les objectifs, 14% trouvent qu'ils sont rarement informés, ainsi qu'il y a un taux de 7% de personnes qui voient qu'ils ne sont pas informés par les missions et les objectifs.

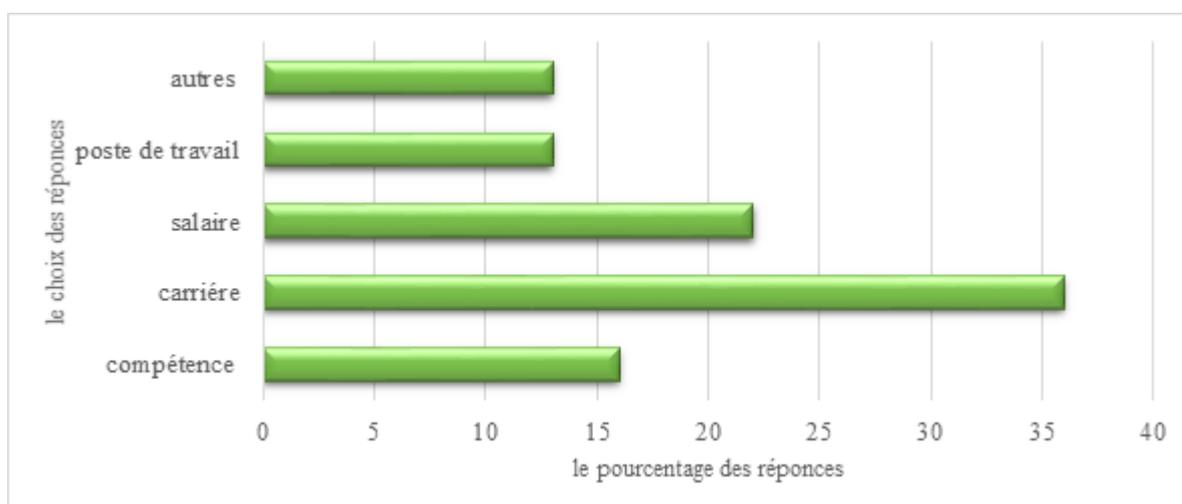
Ces résultats nous permettent de constater que l'entreprise prend en considération la clarification des objectifs.

f-les retombées de l'évaluation :

La répartition de l'échantillon selon les retombées de l'évaluation

Tableau 19 : les retombées de l'évaluation

Les retombées d'évaluation	Fréquence	Pourcentage (%)
Compétence	21	16
Carrière	47	36
Salaire	28	22
Poste de travail	17	13
Autres	17	13

Graphe 11 : Les retombées de l'évaluation

Source : résultat de l'enquête.

Nous remarquons que 36 % de notre échantillon trouvent que l'évaluation a un impact sur la carrière, et 22% des interrogés trouvent que l'évaluation influence le salaire, alors que 16% des personnes interrogées disent que l'évaluation influence sur la compétence, enfin un pourcentage de 13% des interrogées considèrent que l'évaluation influence sur le poste du travail.

Ces résultats nous permettent de constater que l'évaluation des performances a un effet sur la carrière des travailleurs plus que sur la compétence, le salaire et le poste du travail. Nous pouvons dire aussi que les employés de GCB sont très conscients de ce que pourrait leur apporter l'évaluation en terme de compétence, gestion de carrière, rémunération et poste du

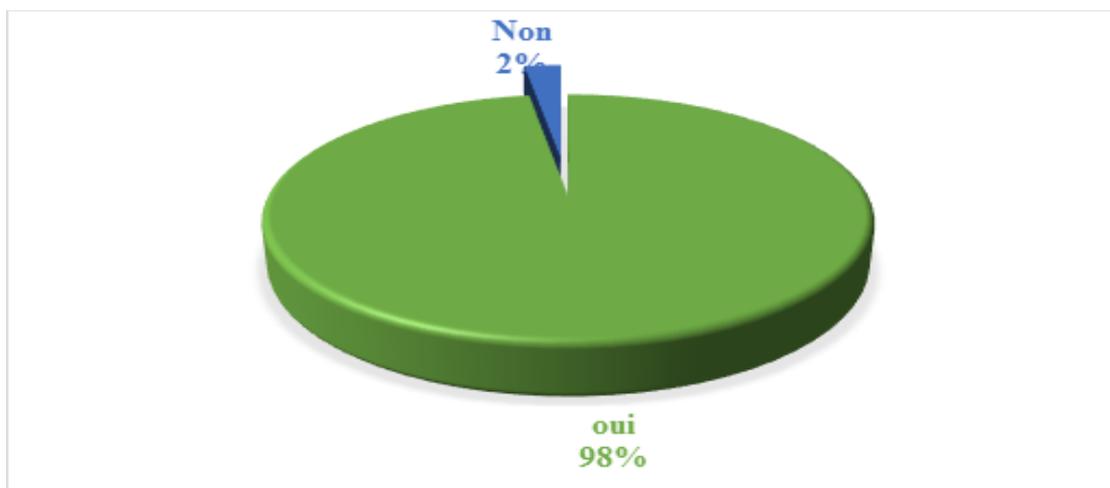
travail, mais surtout ils pensent que s'ils étaient évalués correctement, ils seraient donc plus motivés car les résultats de l'évaluation seraient pris en compte. Donc nous pouvons dénoter que la population questionnée est consciente que le SAP peut garantir des répercussions importantes sur leurs carrières et que ces évaluations pourraient être mieux faites.

g-l'importance d'évaluer les salariés :

Tableau 20: l'importance de l'évaluation des performances

L'importance de l'évaluation	fréquence	Pourcentage (%)
Oui	81	98
Non	2	2
Total	83	100

Graphe 12 : l'importance de l'évaluation des performances



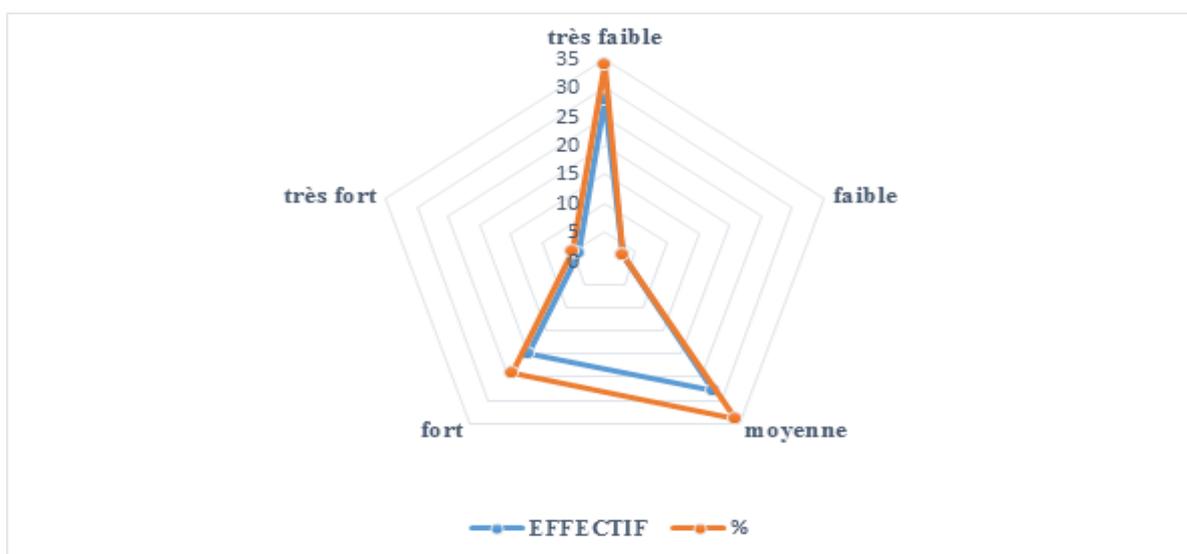
Nous remarquons que la majorité des interrogés, soit 98% de notre échantillon, pense qu'il est important d'être évalué afin de placer l'homme adéquat dans sa place adéquate, tandis que 2 % des interrogés considèrent que l'évaluation de la performance n'a pas une importance au sein de l'entreprise.

Ce résultat nous permet de conclure que les salariés sont conscients de l'importance de l'évaluation.

III. L'analyse de l'impact du système d'évaluation des performances sur la motivation des personnels :

a-l'effet de L'évaluation sur la motivation des enquêtés :**Tableau 21:** l'effet de l'évaluation sur la motivation.

Effet de l'évaluation sur la motivation	Fréquence	Pourcentage (%)
Très faible	28	34
Faible	3	3
Moyenne	28	34
Fort	20	24
Très fort	4	5
Total	83	100

Graphe 13 : l'effet de l'évaluation sur la motivation.

Source : résultat de l'enquête.

Nous observons que 34% des personnes interrogées trouvent qu'il ya un effet très faible de l'évaluation sur la motivation , et le même pourcentage pour des personnes qui voient qu' il y a une influence moyenne de l'évaluation sur la motivation, alors que 24% considèrent que l'évaluation a un effet fort sur la motivation. Cependant, une minorité de 5% considèrent que l'effet de l'évaluation est très fort et seulement 4% des interrogées le trouvent faible.

Les résultats de cette question nous permettent de déduire que le système d'évaluation des performances n'occupe pas une place importante dans la motivation des salariés, puisque il y a un nombre important des salariés de GCB qui considèrent qu'il y a un effet moyen ou très faible sur leur motivation.

b-la réaction des évaluateurs après l'évaluation :

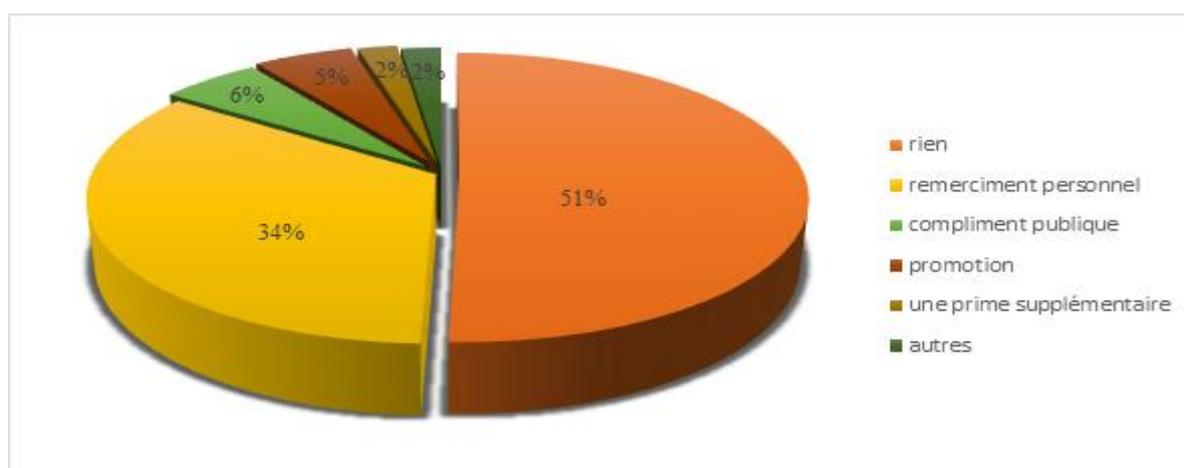
Cette question nous montre la réaction des supérieurs hiérarchiques auprès des évalués.

a. En cas d'un résultat positif :

Tableau 22 : la réaction des évaluateurs en cas d'un résultat positif

Résultat positif	Fréquence	Pourcentage (%)
Rien	46	51
Remerciement personnel	31	34
Compliment publique	5	6
Promotion	5	5
Une prime supplémentaire	2	2
Autres	2	2
Total	91	100

Graph 14 : la réaction des évaluateurs en cas d'un résultat positif



Source : résultat de l'enquête.

Nous remarquons qu'en cas d'un résultat positif, 51% des personnes interrogées pensent que leurs évaluateurs n'ont aucune réaction et qu'ils ne donnent pas d'importance à leurs résultats du travail, tandis que 34% pensent que la réaction des évaluateurs ne se traduit

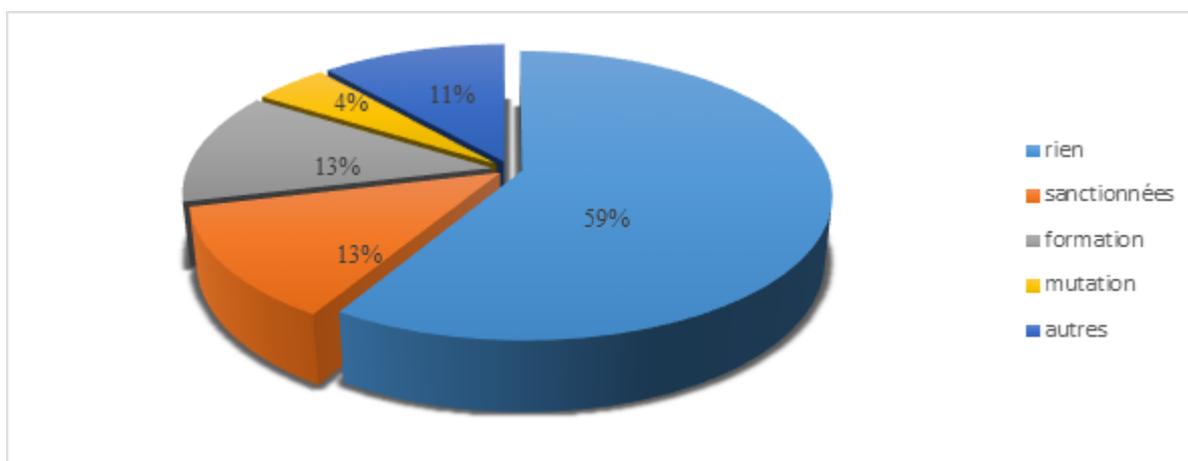
que par des remerciements personnels. Alors que le compliment public et la promotion sont rares avec un taux de 2% et 5%. Enfin, une minorité des personnes interrogées sont bénéficiés d'une prime supplémentaire avec un pourcentage de 2%.

b. En cas de résultat négatif :

Tableau 23: la réaction des évaluateurs en cas de résultat négatif

Résultat négatif	Fréquence	Pourcentage (%)
Rien	51	59
Sanctionnées	11	13
Formation	11	13
Mutation	4	4
Autres	10	11
Total	87	100

Graphe 15 : La réaction des évaluateurs en cas de résultat négatif



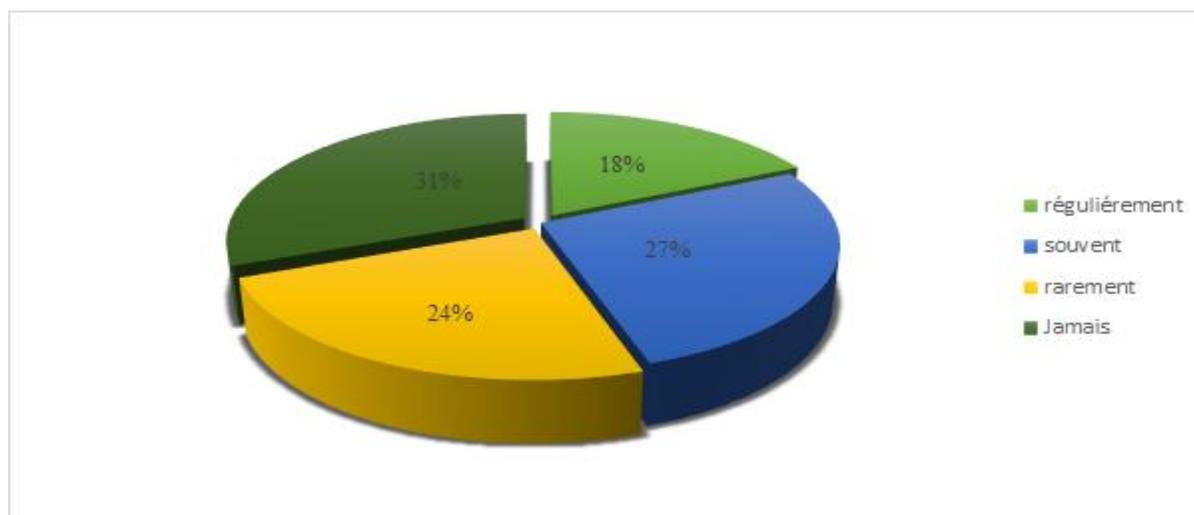
Source : résultat de l'enquête.

Nous constatons qu'un pourcentage de 59% des interviewés disent que leurs évaluateurs n'ont aucune réaction auprès des résultats obtenus, ainsi qu'un pourcentage de 13% des interrogés qui disent que la réaction des évaluateurs représente soit une sanction ; soit une formation, alors qu'un taux de 4% pour une mutation, et enfin 11% des interrogés ont d'autres considérations personnelles.

Ces résultats permettent de déduire qu'il n'existe pas vraiment une interaction constructive pour inciter l'employeur à travailler mieux et à remédier ses erreurs commises.

c-le suivie de l'évaluation pour pallier les écarts relevés lors de l'évaluation :**Tableau 24 :** Les actions correctives

Les actions correctives	Fréquence	Pourcentage (%)
Régulièrement	15	18
Souvent	22	27
Rarement	20	24
Jamais	26	26
Total	83	100

Graph 16 : Les actions correctives

Source : résultat de l'enquête.

Nous remarquons que 45 % des interrogées affirment que leur évaluation est suivie par des actions correctives dans le but de pallier les insuffisances ou les erreurs relevées lors de l'évaluation. De ce fait, aucun suivi n'a été mis en œuvre pour les 31% des interrogés restants, cela peut signifier que leur contribution était égale à leur rétribution avant même de l'évaluation. Autrement dit, le salarié n'a perçu aucun changement. Aussi, un pourcentage de 24% des personnes interrogées qui voient que l'évaluation est rarement suivie par des actions correctives.

Ces résultats nous permettent de constater que l'entreprise prend en considération les résultats de l'évaluation afin d'améliorer les compétences des employés par les programmes de formation, par contre, le reste de la population disent qu'il n'y a pas un suivi par des

actions correctives, et cela peut être justifié par le comportement des supérieurs hiérarchiques qui ne prennent aucune décision pour traiter les insuffisances relevés lors de l'appréciation.

d-les entraves pour l'amélioration de la performance

L'objectif de cette question est de savoir si les employés ont rencontré des difficultés lors de l'amélioration de leur performance.

Tableau 25 :L'amélioration de la performance

Améliorer la performance	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	44	53
Non	39	47
Total	83	100

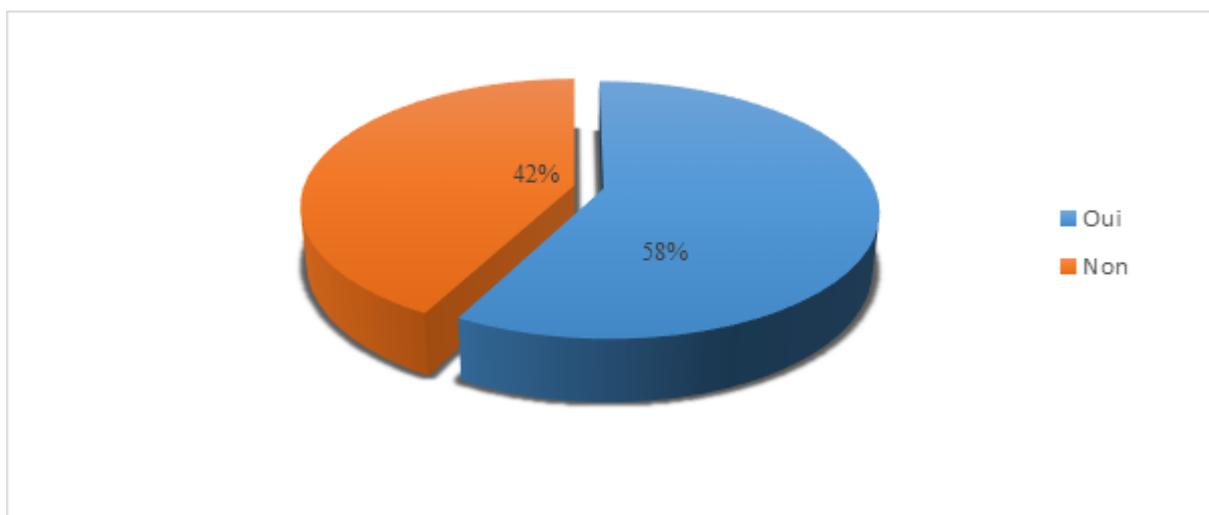
Tableau 26 : les causes qui empêchent les employés d'améliorer leurs performances

Les causes	Fréquence	Pourcentage (%)
Manque de formation	16	23
Fonctions inadéquates des évalués	4	6
Manque de moyens	13	19
Interférences entre tâches	16	23
Autres	20	29
Total	69	100

Nous remarquons un pourcentage de 53% des interviewés rencontrent des difficultés lors de l'amélioration de leur performance à cause d'un manque de formation et d'interférences des tâches avec un même taux de 23%, et aussi le manque des moyens avec 19% qui vient après les fonctions inadéquates des évalués avec 6% et un pourcentage de 29% pour des personnes qui disent qu'il y a d'autres causes pour l'amélioration de la performance. Alors que 47% des personnes interrogées déclarent qu'ils ne rencontrent pas des difficultés au cours de leur travail.

e-le rôle de système d'évaluation pour développer la carrière professionnelle des employés :**Tableau 27** : la contribution d'évaluation dans le développement de carrière

Le SAP favorise le développement de carrière professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
Oui	48	58
Non	35	42
Total	83	100

Graphe 17 : la contribution d'évaluation dans le développement de carrière

Source : résultat de l'enquête.

Nous constatons que 58% des personnes interrogées considèrent que le système mis en place dans la société favorise le développement de la carrière professionnelle et que le reste 42% trouve le contraire.

Ce résultat nous permet d'expliquer la faiblesse du système d'évaluation des performances et que ce système n'est pas clair et n'est pas objectif. Certains interviewés croyaient que le travailleur doit être stable pour qu'il puisse développer sa carrière et cela n'existe pas dans l'entreprise.

f-les commentaires et les principales suggestions des employeurs de GCB sur l'actuel système d'évaluation du rendement :

Les réponses des enquêtés se varient, certains constatent que le système doit être généralisé sur tous les postes du travail et donner à chacun la possibilité d'évaluer dans son métier à travers la mise en place des outils d'une gestion adéquate. Aussi, ils trouvent utile de définir clairement les objectifs, rendre le système objectif et concret en adaptant les besoins de l'entreprise, et partager l'information entre les départements de l'entreprise. Nous citons d'autres suggestions proposées par les enquêtés : comme l'établissement d'un système d'évaluation transparent afin de permettre aux travailleurs de corriger leurs lacunes, le système doit être régulier avec un esprit objectif, former des employés pour que'ils connaissent les méthodes d'évaluation, introduire des mesures pour le développement des carrières dans des courts délais, donner plus d'importance à l'évaluation dans le développement, la mise en place d'un plan de formation selon les besoins réels des personnes évalués, la mise en place d'un système d'induction et d'intégration pour les nouveaux recrutés, le système doit être amélioré, permettre aux travailleurs de voir les résultats de l'évaluation, sensibiliser l'ensemble des employés sur le SAP, il faut une grande objectivité et que les évaluateurs doivent être neutres pour bien évaluer, un développement dans le système d'évaluation, un système fiable qui gère et améliore les performances du personnel...

3.2. L'analyse de l'impact du SAP sur les performances des employés :

a) La vérification de la première hypothèse :

Pour la vérification de la première hypothèse qui est, (le système d'évaluation des performances de la société GCB est insuffisant pour la motivation des travailleurs). Nous allons faire des croisements avec les informations suivantes :

- la connaissance du système d'appréciation des performances.
- l'information sur les résultats de l'évaluation
- l'effet de l'évaluation des performances sur la motivation

Tableau 28 : la connaissance du système d'évaluation (question 4) * l'effet du système d'évaluation des performances sur la motivation (question 12)

		L'effet de l'évaluation des performances sur la motivation					Total
		Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte	
La connaissance de	Non	11	0	9	8	2	30
SAP	Oui	17	3	19	12	2	53
Total		28	3	28	20	4	83

Source : résultat de l'enquête.

Nous constatons que parmi les 30 personnes qui ne connaissent pas le système d'évaluation des performances, 11 personnes trouvent que le SAP a une influence très faible sur leur motivation, ce qui représente 36,6%.

Ainsi parmi les 63,85% personnes qui connaissent le système d'appréciation, il y a ceux qui disent qu'il y a un effet moyen de l'évaluation sur la motivation avec 35,8 %, et 32% qui disent qu'il y a un effet très faible.

Ces résultats nous permettent de déduire que l'effet du SAP ne renvoie pas à la connaissance du système de l'évaluation mais aussi aux techniques utilisées dans l'évaluation.

Tableau 29: l'effet de l'évaluation sur la motivation (question 12).

		L'effet de l'évaluation des performances sur la motivation					Total
		Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte	
L'information sur les	Oui	15	1	16	11	2	45
résultats de	Non	13	2	12	9	2	38
l'évaluation							
Total		28	3	28	20	4	83

Source : résultat de l'enquête.

Nous pouvons remarquer que la plus part des enquêtés qui sont informés sur les résultats de l'évaluation des performances sont les plus motivés par le système avec 35,6 %, par contre les enquêtés qui ne sont pas informés sur les résultats sont considèrent que le SAP a un effet très faible sur leur motivation avec 34%.

L'information sur les résultats joue un rôle très important sur la motivation des salariés.

A la suite de ces résultats, nous confirmons l'hypothèse qui indique que le système d'évaluation des performances est insuffisant pour la motivation des salariés.

b) La vérification de la deuxième hypothèse :

Pour vérifier la deuxième hypothèse, nous avons effectué deux croisements : l'hypothèse est **le système d'évaluation des performances de la société GCB est équitable**. Nous allons faire un tri croisé entre les informations suivantes :

- la catégorie socioprofessionnelle.
- la communication avec les supérieurs hiérarchiques.
- Le SAP est équitable.

Tableau 30 : catégorie socioprofessionnelle * l'équité de SAP (question 6)

		pensez vous que le système actuelle est				Total
		Très équitable	Equitable	Moyennement équitable	Inéquitable	
catégorie socio-professionnelle	Cadre	5	16	34	15	71
	Maîtrise	1	3	4	3	11
	Exécutant	0	1	0	0	1
Total		6	20	38	18	83

Source : résultat de l'enquête.

Nous remarquons que parmi 71 cadres une majorité de 34 personnes considèrent que le système d'évaluation est moyennement équitable avec de 47,9%. Alors que les réponses des maitrises se varient entre équitable, moyennement équitable et inéquitable.

A cause de nombre limité des deux catégories maîtrise et exécutants nous pouvons par ressortir d'un rapport entre l'équité du système d'évaluation des performances et la catégorie socioprofessionnelle.

Tableau 31: la communication avec les supérieurs hiérarchiques (question 3) *l'équité de SAP (question 6)

		L'équité de SAP				Total
		Très équitable	Equitable	Moyennement équitable	Inéquitable	
La communication	Excellente	3	4	5	6	18
avec les supérieurs	très bonne communication	1	10	19	4	34
hiérarchiques	Moyenne	1	6	9	6	22
	de mauvaise qualité	1	1	5	2	9
Total		6	21	38	18	83

Source : résultat de l'enquête

Nous constatons que les enquêtés qui disent que la communication est excellente représente 33,3 % et ils voient aussi que le SAP est inéquitable.

Aussi, les enquêtés qui disent que la communication est très bonne trouvent que le SAP est moyennement équitable avec 55,9 %.

Nous pouvons dire que l'équité de SAP n'a aucune relation avec la qualité communication des supérieurs, mais il a une relation avec les procédures de système lui-même.

Donc nous pouvons confirmer partiellement l'hypothèse n°2 qui indique que le système d'évaluation des performances de la société GCB est équitable car plus que la moitié des personnes interrogées considèrent que c'est un système moyennement équitable.

c) La vérification de la troisième hypothèse :

Pour vérifier notre troisième hypothèse, nous avons choisi d'effectuer un tri croisé, notre hypothèse étant que **le système d'évaluation des performances est utile dans le développement des compétences du personnel.**

Pour vérifier cette hypothèse, Nous allons donc faire un tri croisé entre les catégories socioprofessionnelles et les deux questions suivantes:

- Connaissez-vous le système d'évaluation des performances dans la société GCB ?
- Est ce que le système d'évaluation des performances est utile ?

Tableau 32: catégorie socioprofessionnelle* la connaissance de SAP (question 4) * l'utilité de SAP (question 5)

			La connaissance de SAP		Total
			Non	Oui	
L'utilité du système d'appréciation des performances					
L'amélioration de la performance	catégorie socioprofessionnelle	Cadre	5	14	19
		Maîtrise	1	2	3
		Exécutant	0	1	1
	Total		6	17	23
La gestion de carrière	catégorie socioprofessionnelle	Cadre	5	12	17
		Maîtrise	0	3	3
	Total		5	15	20
La motivation des salariés	catégorie socioprofessionnelle	Cadre	4	8	12
		Maîtrise	1	1	2
	Total		5	9	14
Autres	catégorie socioprofessionnelle	Cadre	5	4	9
		Maîtrise	0	1	1
	Total		5	5	10
Total	catégorie socioprofessionnelle	Cadre	19	38	57
		Maîtrise	2	7	9
		Exécutant	0	1	1
	Total		21	46	67

Source : résultat de l'enquête.

Une majorité des cadres avec 14 personnes qui connaissent le SAP disent qu'il est utile dans l'amélioration de la performance, pour d'autres finalités, et 3 parmi 11 maîtrises disent que le SAP est utile dans la gestion des compétences.

D'après les résultats de tri à plat, nous avons trouvé que le SAP est utiles pour plusieurs buts mais sur le plan pratique, nous prenons en considération les personnes qui connaissent le SAP dans la société ; c'est-à-dire la majorité des deux catégories nous ont répondu qu'il est utile dans l'amélioration des performances.

Donc nous pouvons conclure que le SAP n'a pas une grande utilité pour la motivation des salariés.

En effet nous pouvons conclure que SAP est utile dans le développement des compétences du personnel

Section 4 : discussion des résultats de l'enquête

Cette section pour objectif de discuter les résultats analysés dans la section précédente, pour confirmer ou infirmer les hypothèses faisant l'objet de ce travail de recherche, ce qui se fera de la manière suivante :

4.1. Présentation et discussion des résultats :

Après notre enquête sur l'évaluation du système d'appréciation de la société GCB, nous pouvons faire quelques suggestions afin d'améliorer le système. Pour ce faire, nous avons cité certaines faiblesses que nous avons constatées et nous avons proposé quelques recommandations pour que le système d'évaluation soit plus efficace et répond aux besoins simultanément de l'entreprise et des employés. A partir de notre recherche, nous avons pu dégager les résultats suivants :

- Nous avons trouvé que 97,4 % des employés de l'échantillon considèrent que l'augmentation du salaire est un argument très important pour l'amélioration du rendement au sein de l'entreprise, et cela se renvoie surtout aux pyramides d'âge puisque la plus part des employés sont des jeunes avec 69% et nous savons très bien que le salaire incite et motive les jeunes, par contre aux personnes âgées qui prennent en considération la reconnaissance, le respect, l'équité

- L'étude nous a permis de découvrir aussi que 64 % des employés connaissent le système d'évaluation lui-même mais ils ne connaissent pas le déroulement de ce système au sein de leurs entreprises, et cela démotive les employés parce que l'employé est censé connaître la méthode par laquelle il est évalué. Et cela nous l'avons déduit à partir le tableau croisé (n°28) et la réponse de la question numéro 11 où nous avons observé que 34% des personnes interrogées trouvent qu'il ya un effet très faible de l'évaluation sur la motivation. Ainsi, 34% voient qu' il y a une influence moyenne de l'évaluation sur la motivation, alors que 24% considèrent que l'évaluation a un effet fort sur la motivation.

-
- Nous remarquons que 63% des personnes interrogées trouvent que le SAP est utile dans l'amélioration des performances et dans la gestion de carrière, donc les employés savent très bien que le SAP fait l'objet d'une amélioration des performances et du développement de carrière.
 - Nous avons trouvé 46% des employés considèrent que le système d'évaluation est moyennement équitable, il y a une méfiance sur l'équité de SAP donc les employés ne font pas confiance à leurs supérieurs hiérarchique.
 - Nous remarquons que 54 % des personnes interrogées ne sont pas informées sur les résultats à l'issue de l'évaluation des performances, alors que 46 % des personnes interrogées sont informés sur ces résultats, donc l'entreprise doit informer les employés sur les résultats de l'évaluation et assurer que tout les travailleurs sont au courant de leurs résultats et les objectifs de travail.
 - Nous avons trouvé 36 % des employés attendent un effet du système sur la carrière plus que sur les conséquences, sur le salaire et sur les compétences, donc les salariés attendent des promotions et acceptent la formation après l'évaluation.
 - Nous avons ressorti 98% des employés sont conscients que l'évaluation est importante pour leurs carrières professionnelles. De ce fait, l'entreprise ne va pas confronter des difficultés pour le développement du processus d'évaluation par l'adoption de nouvelles méthodes d'évaluation.
 - Nous avons remarqué que 51% des employés disent qu'il n'y a pas une réaction des évaluateurs même si le résultat soit positif. Alors que 34% disent que la réaction des évaluateurs n'est qu'un remerciement personnel. Cependant 59% des employés de la société disent aussi qu'il n'y a pas une réaction des évaluateurs si le résultat est négatif. Nous voyons qu'il n'y a pas une différence en matière du support psychique,

quelque soit le résultat positif ou négatif, donc l'employé ne fait pas d'effort pour que le résultat soit positif.

- Il y a des difficultés pour améliorer la performance des employés avec 53% des personnes interrogées. Ceci est dû à plusieurs raisons telles que celles de formation et d'interférences des tâches, et aussi le manque des moyens.
- Nous avons remarqué que 58% des personnes interrogées considèrent que le système mis en place dans la société favorise le développement de la carrière professionnel et que le reste 42% trouve le contraire.
- Nous avons trouvé que 45 % des interrogées affirment que leur évaluation est suivie par des actions correctives dans le but de pallier les insuffisances ou les erreurs relevées lors de l'évaluation. De ce fait, aucun suivi n'a été mis en œuvre pour les 31% des interrogés restants. Autrement dit, le salarié n'a perçu aucun changement.
- Plus que la moitié des employés de la société considèrent que le système mis en place avec 58% favorise le développement de la carrière professionnelle, par contre 42% des employés trouvent que le système ne favorise pas le développement de la carrière professionnelle.
- Les commentaires donnés par les employés autour de SAP sont totalement des conseils ou des propositions pour un fonctionnement plus efficace, donc le système de la société doit vraiment se développer vers le mieux pour garantir la motivation des travailleurs.

➤ **Les points faibles :**

D'après les résultats de l'enquête, nous avons tiré quelques points à améliorer en matière d'évaluation. Nous les présentons comme suit :

-les employés sont conscients de nécessité de l'appréciation .mais ils n'adhèrent pas complètement la manière dont procède la direction.

- l'absence de critères internationaux et objectifs concernant l'évaluation de la performance

- Non généralisation du système d'appréciation,
- Insuffisance des techniques du système d'appréciation des performances de la société GCB.
- L'insuffisance des actions correctives après l'évaluation,
- Le manque des plans de communication sur les différentes méthodes de l'évaluation ainsi sur les résultats de l'évaluation ;

4.2. Les recommandations:

- Enrichir le système par de nouvelles méthodes d'évaluation comme les entretiens.
- Le système d'évaluation mis en place doit être transparent afin de permettre aux travailleurs de corriger leurs lacunes.
- La direction doit réaliser une politique de payement plus efficace pour renforcer la stratégie de rémunération qui prend en considération les efforts déployés par l'employé pour atteindre ses objectifs et ses résultats, puisque les primes que l'entreprise donne aux employés les motivent à travailler mieux. Cependant l'entreprise doit développer le système de rémunération car il représente un processus efficace pour motiver les travailleurs en offrant plus d'avantage aux travailleurs (puisque le salaire représente le moteur de motivation pour la majorité des employés).
- La DRH doit travailler pour une meilleure communication et sensibilisation concernant le système d'évaluation et ses répercussions sur les salariés et l'entreprise car le constat fait est que beaucoup de personnes sont ignorantes de leur propre système d'évaluation.
- Le système d'évaluation doit être examiné par les RH de façon à être plus objectif et équitable ; Le système doit être amélioré. Il doit servir davantage à récompenser

les plus méritants, donc à prendre en considération les efforts et la performance individuels. Il devrait aussi pouvoir stimuler l'excellence, l'enthousiasme, la compétition, l'esprit d'initiative... Réaliser d'un plan des récompenses en cas d'un résultat positif adapté au facteur de motivation de l'employé qui est la rémunération.

- Les RH doivent développer le système d'évaluation en choisissant une méthode d'évaluation adéquate et régulière pour qu'il y ait un meilleur sentiment d'objectivité. Le système doit être régulier avec un esprit objectif en introduisant des mesures pour le développement des carrières dans des courts délais et permettant aux travailleurs de voir les résultats de l'évaluation.
- Former des employés pour vue qu'ils connaissent les méthodes d'évaluation et la mise en place d'un système d'induction et d'intégration pour les nouveaux recrutés pour qu'ils sachent le fonctionnement de SAP.
- La mise en place d'un plan de formation selon les besoins réels des personnes évalués et sensibiliser l'ensemble des employés sur le SAP. Il faut que les évaluateurs soient objectifs et neutres pour bien évaluer.
- La DRH doit élargir les objectifs et les avantages du système d'évaluation qui pour le moment sont limités à décider de l'attribution de la prime de rendement, de la promotion des employés ou de la formation. La direction doit associer à ces prérogatives les processus RH par l'évaluation tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, la détermination des emplois et des postes et la gestion des carrières.