

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**LE ROLE DE L'EVALUATION DES
COMPETENCES DANS LA MOTIVATION DES
RESSOURCES HUMAINES**

ETUDE DE CAS : NAFTAL

TIZI-OUZOU

Présenté par :

M^{elle} Soraya GRAICHE

Encadré par :

M^{elle} Malika BOUDJEMAA

Enseignante à EHEC

2^{ème} Promotion

Septembre 2015

Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**LE ROLE DE L'EVALUATION DES
COMPETENCES DANS LA MOTIVATION DES
RESSOURCES HUMAINES**

ETUDE DE CAS : NAFTAL

TIZI-OUZOU

Présenté par :

M^{elle} Soraya GRAICHE

Encadré par :

M^{elle} Malika BOUDJEMAA

Enseignante à EHEC

2^{ème} Promotion

Septembre 2015

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*A ceux qui m'ont donné la vie symbole de fierté et
patience.*

*A ceux qui m'ont offert le bonheur, mes très chers parents
et ma grand-mère.*

A mes frères : Akli, Hassen et Hanafi.

A mes chères sœurs : Souad, Farida et Lydia.

A mon frère Mohamed et son épouse Fatima.

*A mes amis de la promotion : Nabila, Samira, Samia, Lydia
et Farid*

A tous ceux que j'aime et dont je n'ai pas cité leurs noms.

SORAYA

Remerciements

Merci à dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence mon encadreur BOUJAMAA Malika qui m'a aidé et orienté durant toute la période de préparation de ce travail de recherche.

J'exprime ma gratitude à tous les responsables du NAFTA, et plus particulièrement à Monsieur Rafik, responsable du personnel qui y'a contribué considérablement à la réalisation de ce présent travail

Je tien à remercier aussi, tous les enseignants (es) de l'EHEC qui ont contribué à ma formation, sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque.

Ensuite aux membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma reconnaissance.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.

Liste des Figures

N°	Titre	pages
01	La compétence c'est quoi ?	8
02	La démarche de la gestion des compétences.	14
03	Méthode évaluation 360°	33
04	La sphère de la motivation	42
05	Pyramide des besoins	56
06	Les facteurs de motivation	58
07	Le lien entre la motivation et la performance	70
08	Organigramme de la création de NAFTAL	73
09	Organigramme de DISTRICT COM DE TIZI-OUZOU	76
10	La répartition par sexe	83
11	Répartition par âge	84
12	La répartition par niveau d'instruction	85
13	Répartition par catégorie socioprofessionnelle	85
14	Expérience professionnelle	86
15	Le niveau de compatibilité entre poste et compétences	86
16	La prise en considération des évaluations	87
17	Le niveau d'information en rapport avec les résultats d'évaluation	88
18	L'importance de l'évaluation des compétences	88
19	Les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l'évaluation	89
20	Satisfactions des critères appliqués en matière d'évaluation	90
21	L'impact des pratiques d'évaluations sur la motivation	90
22	L'influence de notes obtenues sur les compétences du personnel	91
23	L'influence des notes attribuées sur la performance au travail	92
24	Le point de vue du personnel d'une mauvaise note d'évaluation	92
25	Les attitudes du personnel en matière d'évaluation des compétences	93

Liste des tableaux

N°	Titre	pages
01	Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences	27
02	La théorie X et la théorie Y de Mc Gregor (1904–1964)	59
03	Récapitulatif des principales théories de la motivation	62

Liste des abréviations

Signification	Abréviations
BE	Bons d'Enlèvements
BLF	Bon de Livraison Facture
BTS	Bon de Transfert de Stocks
CMP	Centre Multi Produit
CSD	Centre de Stockage et Distribution
DPO	Direction Par Objectifs
EPE	Entreprise Publique Economique
ERDP	Entreprise de Raffinage et de Distribution des Produits Pétroliers
GD	Gestion Directe
GPL	Gaz de Pétrole Liquéfié
LPS	Lubrifiants et Produits Spéciaux
NAFTEC	Entreprise Nationale de Raffinage du Pétrole
NAFTAL	Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers
RH	Ressources Humaines
SPA	Société Par Actions
JC	Journées Comptables

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 1 : l'évaluation des compétences.....	6
1.2. Concept compétences et leur développement.....	6
1.2. L'évaluation des RH.....	17
1.3. L'évaluation des compétences.....	25
Chapitre 2 : La motivation des RH au travail	39
2.1. La motivation concepts et importance.....	39
2.2. Les principales théories de motivation.....	53
2.3. Le lien entre la motivation et la performance des RH.....	62
Chapitre 3 : Analyse de rôle de l'évaluation des compétences dans de la motivation des RH au sein de NAFTAL.....	72
3. 1. La présentation de l'organisme d'accueil.....	72
3.2. La réalisation d'une enquête par questionnaire sur le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH.....	81
3.3. Présentation des résultats.....	83
Conclusion générale.....	98



Introduction générale

Nous ne sommes plus à l'époque de l'esclavage où l'homme est vendu comme une marchandise à n'importe quel prix. Avant de penser à la maintenance de la machine nécessaire à la production, il faut d'abord penser à l'homme qui va manipuler cette machine. Il faut savoir que la richesse potentielle qui existe chez l'homme est bien plus importante que celle qui provient des autres ressources de l'entreprise, et le retour sur investissement qu'on peut en tirer est plus prometteuse. Il faut alors des managers en Ressources Humaines capables de positionner l'homme qu'il faut à la place qu'il faut pour qu'il puisse apporter un rendement efficace dans l'entreprise, car le management des ressources humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une meilleure efficacité et efficience de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale et le climat sociale tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

L'homme étant le principal acteur du changement, l'entreprise devra concevoir des solutions qui permettent de faire converger ces objectifs individuels vers ceux de l'entreprise. De ce fait l'évaluation des compétences et la motivation des ressources humaines à travers ensemble d'actions assurant leurs évolutions professionnelles apparaissent comme indispensables. Puisque un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation.

L'évaluation des compétences doit être un des objectifs majeurs du management des ressources humaines, car la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui échoue réside dans le niveau de compétences de son capitale humain, l'évaluation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité, c'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incite l'individu à agir au sein d'une équipe, c'est l'un des enjeux de la fonction managériale

Choix du thème :

La prise en considération l'évaluation des compétences et la motivation des ressources humaine dans l'organisation pour arriver à l'efficacité est un thème qui nous intéresse particulièrement à l'ère actuelle de la mondialisation. Après avoir appris les différentes méthodes utilisées pour l'évaluation des compétences, tout au long de notre formation.

Nous avons voulu voir leur application au sein d'une entreprise, afin d'évaluer le rôle de cette dernière dans la motivation des Ressources Humaines.

Dans tout travail intellectuel, il faut déterminer des objectifs permettant de mieux guider la recherche et mieux concentrer une attention sur certains éléments précis concernant l'évaluation des compétences. Voici donc les objectifs qui ont été pris en considérations dans notre recherche :

- identifier le degré de l'importance accordée à l'évaluation des compétences au sein de NAFTAL;
- Démontrer comment l'évaluation des compétences dans une organisation joue un rôle important dans la motivation des ressources humaines.

Problématique :

Ce modeste travail est le fruit d'une recherche effectuée au niveau d'entreprise NAFTAL district commercialisation, le but de cette étude est la mise en évidence de la relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des ressources humaines. Ainsi, la problématique de notre recherche s'annonce comme suite :

« Dans quelle mesure l'évaluation des compétences motive-t-elle les ressources humaines ? »

De cette problématique générale découleront les sous-questions suivantes :

1. Quelle est l'importance de l'évaluation des compétences au sein de l'entreprise ?
2. Est-ce-que le système d'évaluation des compétences de NAFTAL est insuffisant pour la motivation des travailleurs
3. Quel est le lien entre l'évaluation des compétences et la motivation des ressources humaines ?

Hypothèse principale : « l'évaluation des compétences contribue favorablement à la motivation des ressources humaines »

Afin de mieux cerner les préoccupations suscitées, nous nous sommes basés sur les hypothèses suivantes :

1. L'évaluation des compétences est un processus qui aide les dirigeants à bien connaître les capacités et les qualités de leurs collaborateurs.
2. le système d'évaluation de NAFTAL est insuffisant pour la motivation des travailleurs
3. Il existe un lien simultané entre le développement des compétences et la motivation du personnel.

Ce mémoire comprendra trois chapitres :

Le premier chapitre traitera de l'évaluation des compétences vu son importance dans l'organisation et son rôle dans l'amélioration des compétences .Il subdivise en trois sections :

1.1 : Le concept compétences et leur développement

1.2 : L'évaluation des RH

1.3 : L'évaluation des compétences

Le deuxième chapitre traitera de la motivation des RH au travail .il est subdivise en trois sections :

2.1 : La motivation concepts et importance

2.2 : L'évolution des approches théoriques

2.3 : Le lien entre la motivation et la performance des RH

Le troisièmes chapitre est consacré à la présentation de NAFTAL, ainsi que notre étude sur terrain par la réalisation d'une enquête par questionnaire, adressé aux évaluées. Chapitre subdivise en trois sections :

3.1 : présentation de l'entreprise NAFTAL

3.2 : la réalisation d'une enquête par questionnaire sur le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH

3.3 : résultats de l'enquête



Chapitre 1

Introduction

Dans le cadre actuel de la gestion, la gestion des ressources humaines constitue une préoccupation permanente de toutes les entreprises, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines. Elle entend bien être aussi une discipline des sciences sociales nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les entreprises.

Dans les organisations flexibles, l'évaluation des compétences est un moyen important pour les managers de clarifier les standards et les objectifs de compétence et d'accroître la future compétence industrielle. Alors l'évaluation devient une opération majeure, transversale aux différentes pratiques de GRH.

L'évaluation des employés est un acte de management stratégique. Il permet au chef de l'entreprise d'assigner aux employés des objectifs qui articulent le lien qui devrait exister entre le comportement quotidien de l'employé et les rendements du personnel.

Alors que l'évaluation des compétences est une méthode pour individualiser une action corrective, la formation, l'ajustement du salaire, la promotion, la mutation, le licenciement, ... ces actions ont pour l'objet de l'amélioration de la compétence et du rendement du personnel.

Du plus l'évaluation doit être explicite et organisée, conséquence, il doit reposer sur des critères connus de tous, être élaboré à l'aide d'une méthode et permettre de faire un lien entre l'évaluation réalisée et les perspectives d'évolution.

Nous avons traité dans ce chapitre les sections suivantes :

1.1 : Concept compétences et leur développement.

1.2 : L'évaluation des RH.

1.3 : L'évaluation des compétences.

1.1: Concept compétences et leurs développements

C'est au début des années 1980, que la notion de compétence s'est développée, pour se substituer progressivement à la notion de poste. Si les raisons qui ont favorisé cette émergence peuvent être clairement identifiées, le recours à la notion « compétence » relève à la fois des évolutions des entreprises, des activités elles-mêmes et enfin du contexte de la société dans lequel les entreprises agissent.

1.1.1. Définition de la compétence

Il y a un recours grandissant à la notion compétence, elle est très souvent employée dans le langage du monde du travail, il existe une multitude de définition, parmi celle qui nous semblent les plus appropriées à notre thème :

« Les compétences sont un ensemble de connaissances, de savoir faire spécifique à un individu ou un groupe, validées par l'expérience professionnelle, et par les résultats obtenus qui peuvent être mobilisés en temps opportun ». ¹

Comme on peut la définir la compétence *« une combinaison de connaissances, de Savoir-faire, expériences et de comportement s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable, c'est donc à l'entreprise de le repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »²*

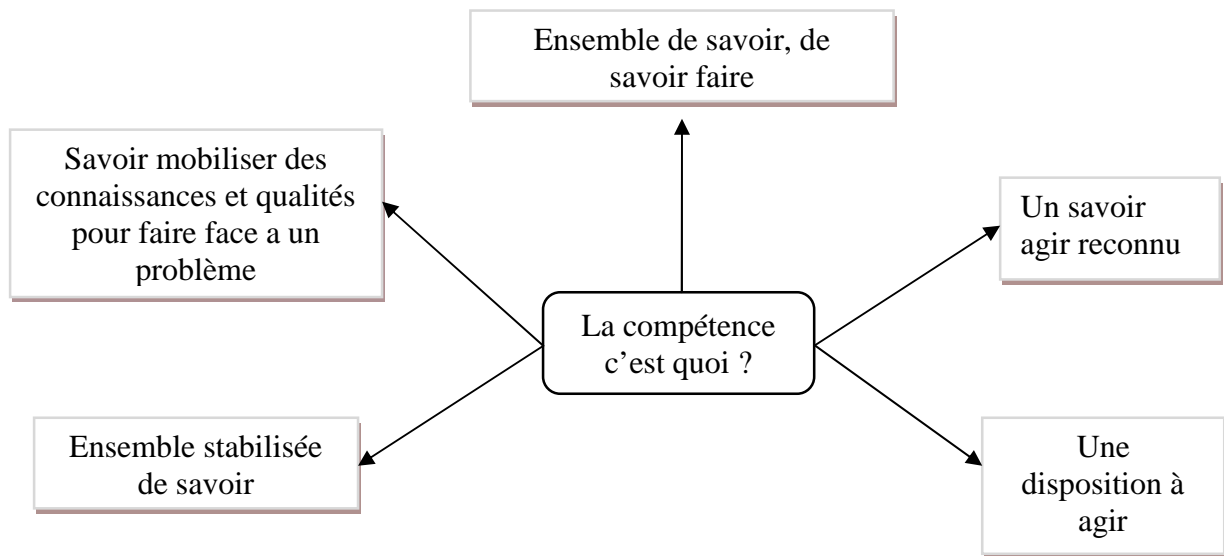
A la suite de ces définitions, nous retenons que :

- On ne peut observer la compétence que dans l'action.
- La compétence est un élément majeur de la performance.
- La compétence est une combinaison de connaissance et de savoir faire.

¹ Jean Marie PERETTI, et autres : *« Tous sur la DRH »*, Edition d'organisation, Paris, 2000, P191

² BARAKATOOLAH, (Amina) : *« valider les acquis et les compétences en entreprise »*, INSEP consulting éditions, paris, 2000, p.28

Selon JOLIS Nadine la compétence s'explique dans la **Figure n°1** suivant :



Source : JOLIS, Nadine ; « *la compétence au cœur du succès de votre entreprise* » éditions d'organisation, paris, 2000, p.22

Ce schéma nous permet de confirmer, que la compétence peut avoir plusieurs définitions, la compétence peut être défini comme un ensemble de savoirs, savoir-faire et savoir-être, à qui se rajoute un ensemble de savoir-agir reconnu, ou comme une disposition à agir des ensembles stabilisée de savoirs, ou encore savoir mobiliser des connaissances et des qualités pour faire face à un problème donnée.

Notons que les compétences ne doivent pas être réduites à des aptitudes, des traits de personnalités ou des connaissances. Elle concernant directement les activités de travail elles-mêmes.¹

Ceci dit, elles doivent être observables dans la réalité quotidienne du travail, en mettant en œuvre de manière intégrée les aptitudes, les traits de personnalité ainsi que les connaissances acquises.

En résumé, la compétence est un potentiel d'action efficiente dans un ensemble de situations, elle permet de s'illustrer dans un métier ou une fonction par un savoir, savoir –faire et les connaissances ou l'expertise que l'on possède en temps opportun.

¹ LEVY LEBOYER, (Claude) : « *la gestion des compétences* », nouvelle édition EYROLLES, édition d'organisation, 2009, p.35

1.1.2 .Typologie des compétences :

1.1.2.1. Compétences individuelles :

Les compétences individuelles sont une combinaison de connaissances, de savoir-faire, expériences et comportements. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle, c'est donc à l'entreprise de les repérer, les évaluer, les valider et de les faire évoluer. Donc la compétence individuelle est un savoir faire opérationnel validé, c'est-à-dire mis en situation.

1.1.2.2. Les compétences collectives :

La compétence d'une entreprise ou de l'une de ses unités (division, département, service, atelier...etc.) n'équivaut pas à la somme des compétences de ses membres. Dans ce domaine, la valeur du capital dépend non pas tant de ses éléments constitutifs que de la qualité de la combinaison ou de l'articulation entre ces éléments.

Selon Guy Le Boterf¹, la compétence collective est une résultante. Elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. C'est une valeur ajoutée et non pas une somme. D'après lui le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaborer des représentations partagées ;
- Un savoir communiquer ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

Les compétences collectives sont composées de trois types d'éléments :

- La complémentarité des membres de l'équipe de travail : toute unité de travail a besoin de compétences qui doivent être représentées dans l'équipe pour la faire fonctionner.
- La possession d'un langage commun, pour que les membres de l'équipe puissent se comprendre entre eux.
- La capacité des membres de travail à travailler ensemble, c'est-à-dire la maîtrise du savoir être.

¹ Guy LE BOTERF : « *L'évaluation des compétences* », Editions d'Organisation, Paris, 2000, p.280

1.1.2.3. Les compétences organisationnelles :

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives. Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de se fait, elles sont évaluées en terme de performance sur le marché.¹

Les compétences organisationnelles supposent une accumulation de savoirs et un apprentissage collectif, afin de garantir leur déploiement et leur renouvellement.

1.1.3. Les composantes de la compétence :

Les compétences se composent de trois éléments majeurs qui sont :

- **Savoir** : connaissances générales, scientifique, techniques et technologiques.
- **Savoir-faire** : capacité à mettre en œuvre des habiletés gestuelles ou conceptuelles pour mener à bien une activité. Les savoir-faire proviennent des apprentissages ou des expériences personnelles, professionnelles, sociales, etc.
- **Savoir-être** : capacité à manifester des attitudes ou des comportements adaptés aux situations du travail. Des valeurs font aussi partie des savoir-être.

1.1.3.1. Les savoirs théoriques :

Ce sont essentiellement les savoirs disciplinaires. Ils informent sur la constitution du réel, ses propriétés, les lois qui régissent sa transformation. Ils permettent d'envisager avec exactitude la façon dont le réel sera modifié par une intervention. Ils donnent de la compréhension et du sens à l'action sans toute fois la référer à un objectif. Ils ne disent pas pourquoi le réel doit changer, ils permettent de prédire comment il changera ? Ils sont investis dans l'action par le biais des savoirs procéduraux.

1.1.3.2. Les savoirs procéduraux :

Ils portent sur les façons de faire, sur les modalités d'agencement des procédures, les manières dont elles fonctionnent. Ce sont les enchaînements d'actions, les règles et conditions à respecter pour obtenir les effets voulus qui s'organisent en plans d'action qui, formalisés, constituent les savoirs procéduraux.

¹ Ibid., p280

1.1.3.3. Les savoirs pratiques :

Ils se révèlent et s'acquièrent dans l'action, souvent pour atténuer ou éliminer des effets parasites non voulus et qui n'ont pas été appréhendés par la théorie ou réglés par des procédures. Ils sont intimement liés à la situation de travail : l'objet sur lequel on agit, les moyens à disposition, l'organisation les partenaires dans l'action.

1.1.3.4. Les savoir-faire :

Ils sont relatifs à la manifestation des actes humains ; ils sont moteurs dans l'action matérielle, intellectuelle et dans l'action symbolique. Ils ont été appris et expérimentés. Ils s'expriment par des verbes d'action. Leur intitulé doit se dégager de celui de l'activité et être représentatif d'une partie cohérente de cette activité

1.1.4. Caractéristique de la compétence :

Selon **J.LEPLAT**, il existe quatre caractéristiques affectées à la compétence :¹

- La compétence est opératoire et finalisée : elle est toujours « compétences à agir », elle est indissociable d'une activité ;
- La compétence appris : on le devient (compétent) par une construction personnelle et sociale qui combine des apprentissages théorique et des apprentissages expérientiels ;
- La compétence structuré : elle combine et reconstruit de façon dynamique les différents éléments qui la constituent (savoir, savoir faire, pratiques, raisonnement...etc.) pour répondre à des exigences d'adaptation, en fonction de la réalisation d'un objectif ;
- La compétence abstrait et hypothétique : ce que l'on observe, ce sont les manifestations de la compétence, les comportements, les performances.

Donc la compétence est une notion abstraite et hypothétique, combinaison de savoirs acquis, qui indissociable de l'activité par laquelle elle se révèle, se traduit par un résultat, une performance.

¹ VERN Christine : « *L'évaluation des compétences* », Edition Liaisons, Paris, 2002, P38.

1.1.5. Les enjeux attachés à la compétence :

En entreprise, la notion de compétence permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié, et optimiser l'efficacité des programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- Actualiser les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, par exemple sous l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail, ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel, et/ou technologique ;
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices ;
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- Maintenir l'efficacité de pratiques professionnelles données.

1.1.6. Le management des compétences :

Le management des compétences comme tout autre processus de management passe inévitablement par la gestion, donc, manager les compétences c'est de les gérer.

Cette gestion établit à partir du moment où l'on prend n'importe quelle décision touchant aux compétences (évaluation, motivation, rémunération...etc.).

Le management des compétences est devenu aujourd'hui une réalité, pour l'entreprise et une nécessité pour répondre aux exigences des salariés, ainsi que pour la formation, le développement des compétences et leurs évaluations.

Cependant, pour qu'un système de management des compétences puisse réussir, il doit inclure les points suivants :

- Une volonté de s'appuyer sur une autonomie accrue des individus, des équipes et sur une certaine flexibilité de l'organisation ;
- Le choix de développer conjointement la valeur ajoutée de l'entreprise et les compétences individuelles des salariés ;
- Une définition claire de la notion de compétence et du modèle de compétence pertinent pour l'entreprise ;
- Des outils performants, précis, simples et sur tout conçus, et mis en œuvre avec une forte implication des managers opérationnels ;

- Une évaluation continue des compétences afin des avoir quelles sont les compétences à acquérir et à développer face aux exigences du marché.

1.1.6.1. L'importance du management des compétences aide les entreprises dans :

Le management des compétences aide les entreprises dans :

- L'amélioration de la performance de l'individu et de l'entreprise ;
- Une meilleure intégration de la fonction ressources humaines, à la stratégie de l'entreprise et un gain de crédibilité par une efficacité plus grande ;
- Une meilleure motivation et implication des managers opérationnels et des salariés ;
- Des chances égales pour tous, suivant la compétence contextuelle loin des systèmes d'organisation asphyxiants, et des postes de travail non conformes aux potentiels et compétences ;
- Des bénéfices dans le domaine des techniques de ressources humaines, sur tout concernant : le recrutement, la formation et de le développement ; en définissant les besoins de formation et les domaines de développement, évaluation : des compétences du potentiel, de la prestation.

1.1.6.2. La gestion des compétences :

Dimitri Weiss définit la gestion des compétences comme suit : « *la gestion des compétences se définit comme une dimension particulière de la gestion des ressources humaine, qui cherche à concilier, par la mobilisation et le renforcement des capacités d'actions des salariés, le développement de la compétitivité d'une entreprises* ». ¹

La gestion des compétences répond à plusieurs types de finalités :

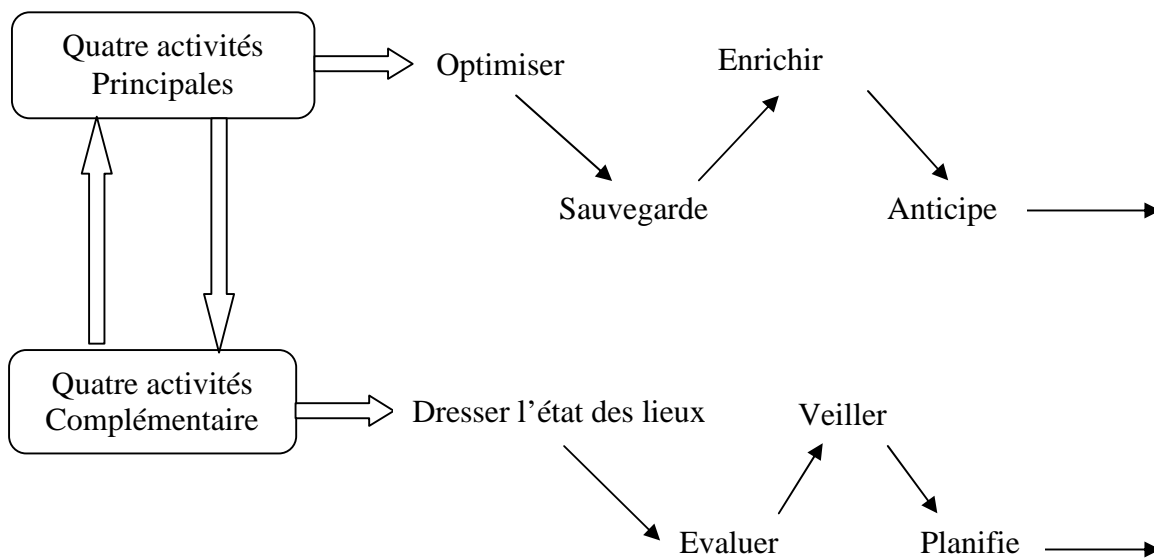
- Celle liée directement au développement des savoir-faire individuels et collectif ;
- Celle cherchant la valorisation des savoir-faire acquis, qui résultant de l'expérience, de vécu et de l'histoire de la personne ; et ceux qui sont révélées à travers de l'exercice du travail en situation professionnelle ;
- Enfin, celle ciblant l'organisation du travail la mieux à même de valoriser et d'optimiser les compétences des personnes.

¹ WEISS(Dimitri) : « *ressources humaines* », édition, d'organisation, paris, 1999, p.395.

1.1.6.3. La démarche de gestion des compétences :

La démarche de la gestion des compétences s'articule autour de quatre activités principale à savoir : optimiser, sauvegarde enrichir et anticiper, ces activités principales sont attachés à des activités compétences, leur ensemble définit la démarche de la gestion des compétences, comme nous le démontre le schéma suivant :

Figure n°2 : La démarche de la gestion des compétences.



Source : BOYE (Michel) et GERARD (robert) : « gérer les compétences dans les services publics », édition d'organisation, paris, 1994, p, 69.

Les activités principales d'une démarche de gestion des compétences se présentant comme suit :

- **Optimiser** : veiller à la disponibilité des compétences et à présider comme utilisation possible
- **Sauvegarder** : éviter le gaspillage des compétences, tout en le positionnement vis-à-vis de la concurrence internet et externe, cela suppose une attitude général de veille, de surveillance et de préparation.
- **Enrichir** : assurer le maintien et la croissance de la valeur, et de la qualité du patrimoine de compétences en cohérence avec les enjeux, les exigences interne et externe. cela suppose l'évolution permanente des besoins, la détection des potentiels et l'initiative des actions nécessaires de développement.

- **Anticiper** ; c'est identifier les incidences prévisible des évaluations futures dans le domaine des ressources humaines, en général des compétences en particulier, et établir les évolutions probable.

1.1.7. Le référentiel de compétence :

Un référentiel de compétences est défini comme : « *un référentiel de compétences est un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le future, avec détermination des niveaux de complexité croissantes à l'intérieur de chacune d'elles ; en tant d'outil de facilitation des relations avec les partenaires de l'organisme, ce référentiel peut être interne ou externe* »¹

1.1.7.2. Les objectifs d'un référentiel de compétence :

Un référentiel est constitué par le recueil de l'ensemble des compétences nécessaires à toutes les fonctions d'une organisation, décrites objectivement et concrètement, en termes de faits reconnus.

Les objectifs d'un guide d'élaboration doivent être les suivent :

- Analyser les besoins existants de l'organisation en termes de connaissances requises pour l'exécution efficace, la qualité de l'ensemble des tâches et l'atteinte des objectifs assignés (temps, fonction) ;
- Définir, pour chaque compétence, des niveaux opératoires de correspondant à un état des connaissances requises identifiées en termes de savoirs, savoir-faire, savoir faire-faire ;
- Déterminer pour chaque niveau, des unités opératoires des connaissances précisant des normes et renvoyant à des procédures ou à des protocoles décrits dans des manuels spécifiques (modes d'emploi ;
- Rénover et faciliter la description des fonctions en établissant des analyse rédigées à partir des compétences requises ;
- Faciliter les procédures de GRH (embauche, accueil, formation, promotion, reconversion, reclassement), en fixant des critères précis de compétences et de niveaux requis ainsi que des paliers de progression objectifs et concrets ;

¹ LABRUFFE, (Alain): « 100 question pour comprendre et agir le management », édition AFNROR, paris, 2004, p.190

1.1.7.3. L'intérêt du référentiel de compétence :

1.1.7.3.1. L'intérêt de référentiel de compétence pour le management :

La description des compétences et leur évaluation de façon concertée devient un formidable outil de management .en effet, cette évaluation s'élabore de façon participant. Et continue, avec les différents personnels représentant les strates hiérarchiques concernées et en accord avec les partenaires sociaux.

Le référentiel doit être l'occasion, pour les cadres, d'analyser leur comportement de management en terme de pratiques, de procédures et de savoir-faire repérés par des fait.ils peuvent alors progresser vers d'avantage de rationalisation, via l'analyse des faits et des processus, pour sortir de l'hyper-affectivité dans laquelle ils baignent souvent.

En outre, l'intérêt du référentiel pour l'encadrement consiste à :

- Développer la communication issue de l'évaluation conjointe, nécessaire pour actualiser les compétences lors l'entretiens spécifique (accueil), ou lors d'entretien instaurés par ailleurs (annuel, formation)
- Faciliter l'évaluation des compétences grâce à un repérage objectif connu de tous permettant une auto-évaluation et une comparaison concrète
- Faciliter le management et la gestion des ressources humaines au quotidien, en fixant des objectifs et des paliers de progression (niveaux et degrés) acceptés mesurant les écarts et les résultats tangibles.

1.1.7.3.2. L'intérêt du référentiel de compétences pour les personnes :

Le référentiel de compétence comporte cinq utilités majeures pour le personnel et règle générale, et le management en particulier, ce dernier doit s'en servir essentiellement comme un outil de développement de la communication interne, facteur de développement de la motivation et d'harmonieuses.

- **Outil de communication :** pour circuits d'information et des interactions de la fonction avec son environnement et directement par l'effort conjoint d'analyse et de description réalisé par titulaire et son chef.
- **Outil de management :** qui permet d'encourager les personnels au quotidien, d'analyser régulièrement en commun les différentes étapes des processus, d'apprécier au quotidien le travail réalisé, puis de renforcer la motivation à partir des situations

communes et repérés tout au long d'un échange entre le hiérarchique et ses collaborateurs pour fixer des objectifs cohérents et parvenir à des résultats faisant l'objet d'une progression continue.

- **Outil de recrutement :** c'est un outil indispensable de recrutement car, à partir d'une fonction définis avec objectivité et de façon la plus détaillée possible, il est facile de déterminer les critères de sélection, de comparer les candidats entre eux, puis de choisir le candidat dont le profil apparait le plus adéquat à la formation.
- **Outil de formation :** qui permet d'analyse les écarts en comparant les niveaux des connaissances acquises et requises pour l'exercice d'une fonction.
- **Instrument d'appréciation des personnels :** grâce à l'analyse des performances du titulaire, à partir des résultats attendus et réellement obtenus dans sa fonction, en lumière des écarts constatés par chacun, donnant matière à dialoguer pour mettre en œuvre les plan d'action nécessaires et acceptés par les deux parties.

1.2 : L'évaluation des RH :

Le terme « évaluation » : est aujourd'hui considéré comme étant un phénomène inhérent à la vie des entreprises ; son impact sur les attitudes et les comportements des employés est considérable

1.2.1. Concept d'évaluation :

1.2.1.1. L'évaluation : définition et concepts voisine :

Il y'a une certaine confusion être le terme « évaluation » et d'autre mots voisins tels que ; appréciation, jugement, mesure... etc., que sont plus ou moins en proximité. Nous nous intéressons au sens de chacun de ces mots tenons à le clarifier dans ce qui suite :

Selon Casper pierre et ses collaborateurs, évaluer : c'est recueillir, examiner, et analyser de façon systématique, à partir de critères explicites ou implicite.

Evaluer, c'est donc révéler pour faire surgir du sens, donner la signification de l'action, dans un but de développement. Selon les auteurs, juger c'est porter un jugement sur autrui.

C'est donner une sentence connotée de compétences ou incompétence, de performance ou non performance.

L'évaluation est activité qui a pour finalité de mesure ou juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation, dans les organisations flexibles, L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous systèmes (recrutement, formation,...etc.), afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés.

L'appréciation quant à elle est différente, certes, il s'agit de déterminer la valeur, mais en général, le terme est connoté positivement. Apprécier c'est donc déterminer approximativement la valeur intellectuelle ou le mérite d'une personne.

La mesure, elle aussi est la déférente .mesure ; c'est décrire de façon quantitative réalise observe, l'évaluation qui a pour finalité de mesure ou de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation.

Nous constatons alors que chaque terme exprime un sens et une nuance bien spécifique, connoté par celui qu'il exprime et celui qu'il l'écoute. C'est pourquoi il nous semble primordial de préciser que dans notre recherche, nous utilisant les termes « appréciation » et « évaluation » pour désigner un même sens.

L'évaluation est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, accroître les compétences de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité. Elle influence la politique de formation, de rémunération, de mobilité, et d'organisations du travail. Pour sa part, Jean Pascal Lapra considère l'évaluation comme étant « *un acte de management et non une notation* »¹

1.2.1.2. Les éventualités de l'évaluation :

On distingue quatre éventualités de l'évaluation :²

- ❖ La promotion avec changement de salaire et de grade ;
- ❖ L'augmentation individualisée ;
- ❖ L'augmentation collective ; généralement liée a une fonction ;
- ❖ La stagnation ;
- ❖ Reconnaissances des performances.

¹ LAPRA, (Jean Pascal) : « *évaluation du personnel* », édition Dunod ,paris ,2003,p.57

² Ibid. P.53

1.2.2. Le rôle de l'évaluation :

Il est difficile pour les managers de répondre à tous les objectifs lors d'une simple évaluation, d'un cote, ils ont besoin d'évaluations objectives de la compétence industrielle passe.

Et de l'autre, les RH ont besoin d'outils pour permettre aux managers d'aider les individus à améliorer leur compétence, de planifier leur travail futur, de développer les savoir-faire et possibilités de développement de carrière et renforcer la qualité de leur relation en tant que manager et salarié.

Les managers sont donc juges et parties dans ces deux dimensions d'évaluation...Ils n'aiment pas critiquer les subordonnés (et devoir s'en justifier), ils n'ont pas le savoir-faire nécessaire à mener efficacement les entretiens, car ceux-ci diffèrent du contacte quotidien.

De plus, ils ne sont sûrs de leurs jugements. Certaines sociétés estiment que les entretiens doivent être séparés :

Des évaluations formelles sous forme de procédures peuvent être abolies, mais le cœur des évaluations, c'est-à-dire ;

- ❖ La clarification des attentes ;
- ❖ Le bilan des réalisations ;
- ❖ La prévision des performances futures et des efforts de développement, est vital pour un management efficace.

1.2.3. Les raisons de l'évaluation :

Il existe des raisons pour lesquelles la tenue d'une évaluation est essentielle. Eléonore Marbot en définit quelques-unes :

1.2.3.1. La logique de profit :

Selon Marbot, il serait injuste et trompeur de la part de l'entreprise que de faire croire aux salariés que l'évaluation n'existe que pour servir les employés uniquement. Pourtant l'entreprise, au travers de son personnel, cherche avant tout à améliorer ses performances.

Et son rendement et cette quête de performance et de rendement passe avant tout par la performance des employés qui y travaillent.

C'est ainsi que l'entretien d'appréciation/d'évaluation est un instrument dont l'organisation se sert afin de déceler les imperfections et d'éventuels manquements dans le travail ou le comportement des employés afin de les corriger. Ainsi, il serait mensonger et dangereux que les directions d'entreprise cachent cette logique de profit aux salariés lorsqu'elle met en place le processus d'évaluation.

Tout fois, l'auteur rappelle que bien que la plupart des dirigeants d'entreprise mettant l'accent sur la performance individuelle car cela est une référence en matière de gestion, il n'en demeure pas moins que le travail de groupe au performance collective reste la première valeur ajoutée.

1.2.3.2. La logique de l'équité :

L'évaluation pour, En d'autres termes, il ne faut pas évaluer ou apprécier les compétences du personnel juste pour le plaisir de le faire, mais bien parce qu'on doit mesurer ses performance set par là, le récompenser à juste titre. Si tel n'est pas le cas, l'appréciation /l'évaluation ne servirait pas à grand- chose car derrière la contribution de chacun à la performance totale de l'entreprise, il devrait y avoir une rétribution de la part de l'entreprise à la valeur ajoutée de chacun.

C'est pour ce la que Marbot appuie cette idée quand elle déclare « s'il ne faut pas cacher les raisons prévalences à la mise en place de d'évaluation, c'est-à-dire la performance et le profit.

Il semble également indispensable de savoir que ces objectifs ne pourront être atteints que si cet outil de mesure sert également à la rétribution du salarié, quelle que soit la forme que perme cette rétribution »¹

Donc autant l'entreprise gagne en profitant de la main-d'œuvre et des compétences de son personnel, autant le personnel gagne en bénéficiant d'un développement financier, matériel ou intellectuel que lui apporte l'entreprise.

1.2.4. Les conséquences de l'évaluation :

S'appuyant sur les analyses de Marbot Peut avoir un impact direct sur trois politiques GRH que sont : la formation, la mobilité et la rémunération.

¹ MARBOT,(Antoine) : « *le guide de l'appréciation* »,édition, in revue des ressources humaines, N°32 ,JUN 2002 ,P134

Mais il revient au DRH de décider quel sera l'impact de l'entretien sur l'une de ces trois politiques ; des avoir quels seront les critères pour déclencher une de ces trois rétributions ; enfin des avoir si le manager sera la personne qui prendra les décisions sur un des trois thèmes précités.

1.2.4.1. Le rôle du DRH /Manager :

Toujours selon E. Marbot, c'est au DRH de connaître l'état des processus RH dans l'entreprise avant de prendre des initiatives en matière d'évaluation. Il sera par exemple amené à ne pas introduire dans le support d'évaluation la partie sur la gestion des carrières si dans l'entreprise, le processus de gestion des carrière est inexistant .pareil dans le cas de la rémunération s'il n'y a pas de politique de rémunération ou de prime individualisée, car l'entretien n'aura pas conséquences sur la rémunération du salarié.

Pourtant, si les résultats de l'évaluation sont pris en compte, les formations répondront aux besoins des employés car les managers auront bâti des plans de formation en fonction de ces besoins. Cela permettrait aussi aux managers de pouvoir rétribuer équitablement leurs collaborateurs par des formations ciblées.

1.2.4.2. Le rôle de la DRH :

La direction ou le département des ressources humaines a une fonction administrative certes, mais pas des moindres, car elle joue un de management, puisqu'ils répondent aux éventuelles revendications et plaintes des salariés.

En cas de contestations de l'évaluation par exemple, la DRH informe le personnel sur les différent recours possibles que le salarié peut faire. Elle peut décider que l'entretien cette fois s'effectuera soit avec un n+1, soit avec un membre de la DRH, dépendamment de style de management et de la culture de l'entreprise.

Ainsi que de l'importance de la DRH pour l'entreprise.il va de soit que l'employé doit avoir entièrement confiance en l'impartialité de son nouvel interlocuteur, c'est ainsi qu'une commission paritaire de recours peut être constituée.

1.2.5. Les l'objectif de l'évaluation :

1.2.5.1. Les l'objectifs organisationnels

Une entreprise, pour mieux atteindre ses objectifs, devrait, au moyen de l'évaluation du rendement, fixer des objectifs spécifiques à chaque salarié afin que ces buts puissent correspondre à ceux de l'entreprise .en d'autres termes, si l'évaluation permet à l'organisation de pouvoir remplir ses obligation et atteindre les buts qu'elle s'est fixée en donnant des directives spécifique aux employée, elle ne se portera que mieux.

C'est en ce sens que campoy déclare « la procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise »¹ Donc il est question de l'intérêt de l'entreprise lorsqu'on parle d'évaluation du RH car des employés compétent et performants équivalent une entreprises performant et concurrentielle.

Si l'organisation change de stratégie, il est nécessaire pour les RH de modifier quelques critères d'évaluation pour que cette évaluation soit mieux acceptée et soutenue par la direction.

En définitive, l'objectif organisationnel de l'évaluation est ajustement dans la précision des missions et responsabilités.

1.2.5.2. Les objectifs de l'évalue :

L'évaluation du point du vue du personnel dans l'entreprise fait l'objet de beaucoup d'attentes en terme de reconnaissance des efforts fournis, et donc d'une récompense en fonction de ces efforts, mais aussi cela lui permettra de savoir l'idée que se fait la hiérarchie vis -a -vis de lui.

Cela peut être une reconnaissance financière .puis, il est a notre que mettre en place une procédure formelle d'évaluation permet aux salariés d'être rassurés puisque cette évaluation est suivie de la « définition précis des objectifs assignés » ainsi que des « moyens mis à sa disposition pour y arriver ».

¹ CAMPOY, (Claude) : « *Le système d'appréciation des RH* », édition EMS, paris, 2002, p13

1.2.5.3. Les objectifs du management :

Le management poursuit un triple objectif lorsqu'il procède à l'évaluation du rendement de ses équipes. Tout d'abord, il lui permet d'asseoir sa fonction d'encadrement et de légitimer son pouvoir hiérarchique car de plus en plus, On remarque que la relation manager - collaborateur est de moins en moins respectée au sens stricte du terme, ce qui n'est pas pour facilité les rapports au quotidien.

Le deuxième objectif fait état de la période privilégiée durant laquelle le supérieur pourra recueillir les informations indispensables pour repère d'éventuels dysfonctionnements que ce soit en ce qui concerne la réparation des moyens humains et financiers, la dégradation du climat social. Cet objectif est d'autant plus primordial que ces moments d'échange et de mise au point entre manager et collaborateur sont rares car il peut ne pas y avoir de contact régulier entre eux.

Dans le dernier objectif, le supérieur hiérarchique est désormais au courant des différents dysfonctionnements, réclamation, manquement... de son équipe après évaluation et il dispose donc du recul nécessaire afin de « mieux gérer son équipe pour la période à venir : Amélioration d'efficacité et de l'efficacité de son équipe. Dans certains cas, le manager peut se servir des résultats de ses collaborateurs afin de pouvoir atteindre ses objectifs car lui aussi peut être évalué sous la base de ces résultats.

Les objectifs de l'évaluation sont évoqués comme suit :

- **Objectifs organisationnels** : ajustement dans la précision des missions et responsabilités ;
- **Objectifs psychologiques** : le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport aux normes de réussite et par rapport aux attentes de sa hiérarchie, besoin de reconnaissance de ses efforts et de sa contribution ;
- **Objectifs de performance** ; le collaborateur a besoin d'objectifs ambitieux et réalisables, l'évaluation porte sur le degré de réalisation des objectifs, sur le contexte et les moyens mis à la disposition du salarié ;
- **Objectifs de développement** : adaptation au poste, à l'entreprise, développement de l'employabilité, progression de carrière.

1.2.6. Types d'évaluation :

1.2.6.1. L'évaluation par le superviseur :

La plupart des évaluations sont faites par le superviseur parce que l'évaluation régulière des employés reste la tâche la plus importante pour ce dernier elle fait partie de ses fonctions.

Les évaluations d'un superviseur restent très communes parce qu'il sait exactement à quoi peuvent s'attendre les employés. parce que le superviseur est dans une position où il peut récompenser ou faire des suggestions pour améliorer les compétences et parce qu'il est en contact permanent avec les superviseurs tout cela nous mène à la conclusion que l'évaluation des RH faite par le superviseur demeure plus faible par rapport aux autres évaluateurs. néanmoins un superviseur a un avis limité en ce qui concerne la compétence d'un employé c'est pour cela que l'avis des autres membres de l'entreprise est important.

1.2.6.2. L'auto-évaluation :

L'auto-évaluation est utilisée par plusieurs compagnies mais toujours en conjonction avec l'évaluation du superviseur, toutes deux sont corrélées, cependant l'auto-évaluation a tendance à être plus indulgente et focalise plus sur l'effort fourni que sur les compétences. Plus souvent on relève beaucoup de divergences entre l'auto-évaluation et l'évaluation par le superviseur. L'auto-évaluation encourage les employés à être plus engagés dans leurs travaux et cela peut les aider à atteindre leurs buts.

1.2.6.3. L'évaluation par les subordonnés :

L'évaluation par les subordonnés est le plus souvent utilisée pour mesurer l'efficacité d'une personne dans une position de supériorité ou de leadership.

L'évaluation par les subordonnés est particulièrement importante parce qu'elle montre un côté différent concernant la compétence d'un superviseur « la perspective du superviseur supervisé ».

La plus grande position des attitudes exprime envers l'évaluation par les subordonnés vient de la part des employés supervisés qui reçoivent le feedback des évaluations à la fois de la part des subordonnés et de la part des superviseurs.

1.2.6.4. L'évaluation par le consommateur :

Une autre source de évaluation des RH peut venir u consommateur, cette méthodes offre une perceptives intéressante sur certains RH telle que les vendeurs les opérateurs, et s'ils font du bon travail ou pas.

1.3 : L'évaluation des compétences

Evoluant dans un environnement qui se transforme et devient de plus en plus complexe, l'entreprise doit trouve les moyens de s'adapter.une des réponses à la complexité passe par l'autonomie des acteurs et par la micro-initiative, facteur de motivation.

Il existe en chacun un besoin puissant d'activité, l'autonomie, de créativité et d'initiative qui engendre la motivation, mais il faut qu'elle devienne stratégiquement opportune pour le salarié.

A la lumière de cette évolution, un point clé du management sera l'évaluation, c'est-à-dire les signes envoyés à l'individu par le système auquel il appartient. L'évaluation sera alors non seulement l'examen de la conformité des résultats envers des objectifs fixés, mais également la part des initiatives prises dans le cadre d'orientations porteuses de développements et de progrès.

1.3.1. Définition de l'évaluation des compétences :

Le système d'évaluation des compétences vise l'adéquation des profils homme /postes de travail, d'une part et d'autre part d'indentification des écarts de compétence au sein de l'entreprise, en vue de mettre en preuve les actions correctives de formation, d'affectation ou de recrutement nécessaires.

Le système d'évaluation des compétences constitue le pivot de la gestion des carrières des personnels et de la gestion des compétences de l'entreprise de manière générale.

C'est en évaluant les compétences que l'on pourvoit les postes de travail en hommes de talent, qualifié et motivés, il y va donc de la performance de l'entreprise ,de sa compétitivité et de sa pérennité.

Evaluer, c'est permettre à chacun de situer sur une même échelle de valeurs mais à des niveaux et dans des termes différents¹

L'évaluation est un outil de dialogue qui doit permettre :

- De reconnaître et d'apprécier le travail des agents par un bilan de l'année écoulés.
- De convenir par des engagements réciproques des moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du service.
- De favoriser les professionnels et le développement des compétences.
- D'assurer les traductions dans le cadre des déroulements de carrières, des régimes indemnitaire et des conditions de travail.

L'évaluation est le jugement porté par un tiers sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions.²

1.3.2. Les objectifs de l'évaluation des compétences :

1.3.2.1. Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences:

L'évaluation ne trouve pas en elle-même sa propre finalité : on n'évalue pas pour évaluer, le tableau ci-dessous trois enjeux ou finalités possible de l'évaluation des compétences :³

- **Un enjeu social** : celui de la « fiabilité » recherchée par les clients et par les actionnaires. Dans quelle mesure peuvent-ils faire confiance aux compétences individuelles et collectives d'une entreprise ou d'une organisation ?
- **Un enjeu professionnel** : assurer l'amélioration continue des pratiques professionnelles ;
- **Un enjeu de management** : assurer le pilotage de la gestion des RH et des compétences au niveau de l'ensemble de l'entreprise au niveau de ses diverses unités ou processus ;

La mise en place d'une politique d'évaluation dans une organisation suppose une explication de ces enjeux et une prise en compte de leurs conséquences auprès du personnel concerné. Le tableau ci-dessous présente les finalités de l'évaluation des compétences, ses raisons d'être et quelques conséquences de ces finalités.

¹ <http://www.coherences.com/TEXTES/PDF/evalRH.pdf> consulté le 18/06/2015 à 13 :29.H

² Projet-idea.u-strasbg.fr/DepotCel/274/Winter%20Anoine/L_ENTRETIENDEVALUATION.ppt (18/06/2015)

³ Le Boterf, (Guy) : « *ingénierie et l'évaluation des compétences* », édition d'organisation, paris, 2002, p449.

Tableau n°1 : les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences :¹

Finalité /enjeux	Raison d'être	Quelques conséquences
Garantir la confiance aux clients (ou usagers) et aux actionnaires	<ul style="list-style-type: none"> - Les procédures sont nécessaires mais ne suffisent pas - L'excès de procédures devient contre-productif - Il faut pouvoir faire confiance aux compétences des professionnels - L'exigence croissante de fiabilité sociale et non seulement de fiabilité industrielle 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la transparence et la qualité des dispositifs d'évaluation - Progresser en objectivité par l'évaluation collégiale - Evaluer non seulement les compétences mais l'organisation ou les rend possible - Evaluation périodique et non seulement ponctuelle - Evaluer non seulement les compétences individuelles mais la qualité et la fiabilité de leur coopération
Amélioration de façon continue les pratiques professionnelles	<p>La professionnelle progresse moins par comparaison avec un standard que par la prise de conscience de la façon dont-il agit, de ses points forts et de ses points faibles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concevoir et organiser l'évaluation comme une boucle d'apprentissage acceptable - Evaluer non seulement des « ressources » (connaissance, capacité,...) mais la capacité à les combiner pour agir avec compétence dans un contexte particulier - Evaluer les pratiques professionnelles au plus près de terrain (situation réelles ou simulée)
Manger les personnes et les équipes	<p>Nécessité de disposer d'évaluations acceptées, opposable aux tiers pour gérer les compétences (recruter, composer les équipes, négocier des parcours professionnels, rémunération...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer une traçabilité des compétences acquises - Evaluer non seulement les résultats mais la façon de s'y prendre pour les obtenir - Insérer l'évaluation dans une politique cohérente de gestion des RH - Considère le management comme une fonction d'évaluation

¹ Ibid, P449.

1.3.3. Les acteurs de l'évaluation :

1.3.3.1. La direction générale ou la direction des ressources humaines

Mettre en place un tel système suppose, en effet, des enjeux clairement exprimés de transparence, une volonté forte de mettre l'homme au sein des préoccupations de l'entreprise et de le rendre « acteur » de sa carrière.

Si l'intention n'est pas clairement affichée, cela conduit généralement à l'échec de la tentative d'évaluation, tant des performances que des compétences.¹

C'est également le DRH qui met en œuvre être cherche les points de carrière ou les bilans de compétences, certaines grandes entreprises ont créé la fonction de « gestionnaires de carrières ».

1.3.3.2. Les manager

Les manager vont être fortement sollicités, puisque c'est à eux que revient la lourde tâche d'évaluer leurs collaborateurs. Par cette appréciation qu'ils vont porter, ils seront eux-mêmes jugés sur leur capacité à évaluer, dans la mesure où la fonction de manger inclut l'évaluation.

Ces managers, à qui on confie ces responsabilités, n'ont pas toujours le temps de préparer, ni les outils pour mener à bien telle émission, ni bien sûr les savoir-faire.

Il convient donc, là aussi, de leur faire partager ou de leur transmettre la conviction qu'il est de leur attribution d'assumer leurs appréciations, et qu'il est implorant qu'ils puissent dégager du temps pour le faire au-mieux.

1.3.3.3. Les collaborateurs

Il faut informer les collaborateurs de la procédure, de son déroulement et de sa finalité. etc. Le mieux étant de le faire sous forme de communication plénière ou, après la réunion, chacun peut poser des questions visant à le rassurer et à rassurer les autres.

La guide sera aussi édité sur le système lui-même, incluant le questionnaire élaboré par la DRH, les critères retenus, leur signification, rappelant le but et la manière de se préparer à l'entretien en tant que collaborateur.

¹ Marie (TRESANINI) : « *Du recrutement à la gestion de carrière* », édition EMS, 2013; p.235.

1.3.3.4. Le personnel de la direction des ressources humaines :

Le personnel de la direction des ressources humaines, lui-même impliqué, comme nous l'avons vu, dans la définition des politiques et le choix du système, le personnel de la direction des ressources humaines va être concerné par l'exploitation du système puisqu'il est d'usage qu'un exemplaire du formulaire d'évaluation remonta aux services RH.

On peut faire :

- Un relevé des compétences disponibles dans l'entreprise qui permettra au directeur des ressources humaines de puiser dans ce vivier quand il aura un poste à pourvoir ;
- Et une identification des besoins en formation exprimés au moment de l'entretien :
 - Besoins émanant des individus qui demandent une formation pour élargir leurs compétences ou développer leur employabilité ou qui souhaitent un coaching pour se développer ou résoudre une problématique.
 - Besoins émanant des nécessités de service Cette identification va remonter au responsable de la formation afin qu'il bâtit un plan de désirs des collaborateurs.

1.3.3.5. Des conseils extérieurs, qui peuvent :

- Concevoir et mettre en place entièrement le système.
- Ou simplement aider à sa mise en place, par des formations sur le sujet pour permettre aux managers de prendre possession de l'outil et démenier l'entretien de façon optimal.
- Dans le cas des systèmes dits à 360°, ils apportent l'assurance d'une exploitation, neutre, objective et confidentielle des données recueillies, et une restitution adaptée à la personne concernée.
- Dans les bilans de compétences ou points de carrière ou d'orientation ils apportent leur expertise et leur objectivité dans l'identification des compétences, des potentiels et des motivations des collaborateurs et permettent ainsi d'amorcer le changement.

1.3.4. Les différentes méthodes d'évaluation :

Une méthode d'évaluation peut définir comme un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un salarié avec des indices de mesure ou critère préalablement définis.

Au début de siècle, certain méthodes ont été développées, à partir des besoins spécifiques d'évaluation pour certaines catégories des salariés .au cours des décennies, ces méthodes ont été revues et améliorées et de nombreuses autres méthodes ont été mises au points afin d'évaluer la performance du salarié dans l'espoir de mieux le gérer.

1.3.4.1. L'entretien d'évaluation :

La pratique la plus répandue dans les entreprises est l'entretien face à face entre le supérieur hiérarchique et chacun de ses collaborateur.il porte toujours sur l'analyse des résultats de la période passée et la fixation d'objectifs pour la période à venir.

« L'entretien est avant tout une rencontre-extrêmement complexe- entre deux ou plusieurs personnes. Nous verrons que l'emblée une telle rencontre est marquée par le sceau de la subjectivité.

Il se déroule généralement entre deux personnes pour des considérations très souvent organisationnelles et financières. Cette situation de face à face ne ressemble d'ailleurs à aucune autre forme d'entretien (entretien clinique, de soutien...) car cette relation se déroule au sein d'une entreprise ou d'un cabinet ».¹

1.3.4.1.1. Objectifs l'entretien d'évaluation :

L'objectifs générale de l'entretien est d'évaluer les résultats, les compétences, la qualité des comportements professionnels, le potentiel d'une personne dans la fonction qu'elle occupe .cet objectif vaut pour l'entreprise et pour le cadre apprécie, mais aussi pour les deux parties.²

1.3.4.1.1.1. Pour l'entreprise :

L'entretien d'évaluation est conçu comme un outil de management qui permet d'améliorer les résultats à travers l'efficacité des personnes. C'est aussi le moyen de faire remonter systématiquement un certain nombre d'informations concernant le fonctionnement des unités et des services.

¹ CHRISTIAN (Balicco) : « *les méthodes d'évaluation des ressources humaines* », édition d'organisation, paris1997, p71.

² TEBOUL, (jaques) : « *l'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener* », édition DONOD, paris, 2005, p.03.

Enfin ,la formalisation de l'entretien , pour une direction des RH, est un outil supplémentaire de gestion du personnel, en identifiant les besoins de formation, mais aussi en ayant des élément pour mieux gérer les carrières ou la mobilité interne par l'appréciation des résultats, des compétences et du potentiel.

1.3.4.1.1.2. Pour le cadre apprécie :

L'entretien d'évaluation doit lui permettre de mieux se situer dans son entreprise et dans sa fonction, tout comme il doit renforces son attitude de responsabilité, dans la mesure ou, a l'issue de l'entretien, il a une perception plus juste de cette appréciation , d'identifier les moyenne de progrès et de développement .¹

Enfin, l'évaluation communiquée au collaborateur a pour objectif que ce dernier se sente reconnu par son responsable comme par la direction des l'entreprise.

1.3.4.1.2. Les types d'entretien d'évaluation :

Il existe deux types d'entretien d'évaluation :

- Entretiens individuel ;
- Entretien collectif ;

4.1.2.1. L'entretien individuel :

L'entretien individuel est un entretien face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1), avec pour objectif de faire un bilan le l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer les objectifs pour l'année à venir.

En effet, l'entretien individuel est aujourd'hui largement répandue dans la plupart des entreprise quelle que soient leur taille ou leur secteur, et peu importe le poste ou la fonction occupée dans l'entreprise.

Cet entretien permet au supérieur d'exprimer son jugement sur le salarié.il permet au salarié de donner son point de vue et de faire connaître ses souhaite en ce qui concerne son évolution ou sa formation.

Il doit découler de l'entretien individuel un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH.

¹ TEBOUL, (jaques), Op.cit. , p.06

4.1.2.2. L'entretien collectif :

Il s'agit d'un « entretien de groupe » généralement précédé par un entretien individuel suivi par un entretien collective. cet entretien correspond mieux dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. cette pratique est encore rare, mais se développe .elle aide à faire de point de manier collective sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet .c'est aussi une solution pour atténuer les effets de sympathie ou l'empathie personnelle en situation d'évaluation.

Cette technique présente dans limites telles que la difficulté de tenue de cet entraine, son coute et le temps important que cela nécessite mise en place assez complexe et son manque d'exhaustivité pour l'évaluation de l'individu.

1.3.4.2. Le 360° :

1.3.4.2.1. Présentation générale de l'évaluation à 360° :

Cette méthode est un phénomène nord –américain. La forte structure hiérarchique observée dans les organisations européennes rend sa percée difficile sur ce continent .c'est un outil pour concevoir et mettre en place des actions efficaces de développement du personnel à tous les niveaux.

Il y a d'autres appellations de cette méthode comme évaluation multi sources, les miroirs, rétroaction à 360°...., cette méthode consiste à recueillir de l'information relative à la performance d'un employé auprès du plus grand nombre possible de personnes intéressées. En d'autres termes, il est question d'évaluer un employé tout en collectant des informations recueillies auprès de diverses sources.

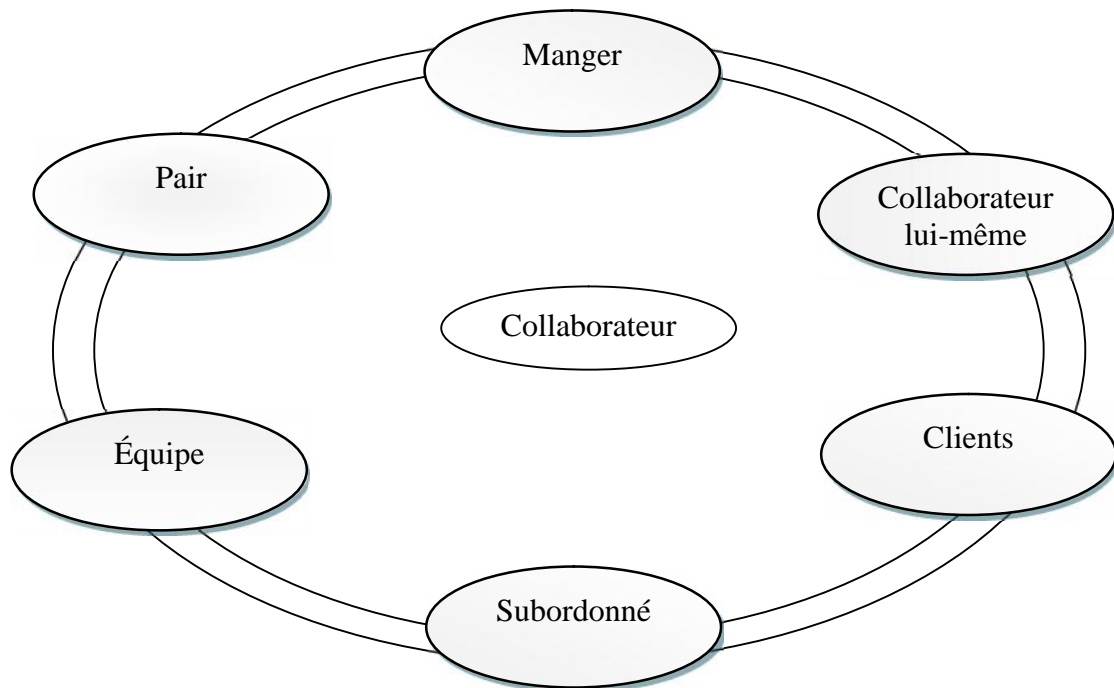
L'évaluation à 360° consiste en un regard très large sur une personne, puisqu'elle est faite de manière indépendante et anonyme par les subordonnés, les paire, le supérieur hiérarchique et les usagers et partenaires extérieurs.

ERIC CAMPOY¹ dit que le 360° est particulièrement adapté pour des salariés bénéficiant déjà d'une certaine ancienneté dans l'entreprise, ou ayant été amenés à travailler en mission comme responsable de projet (et ayant pu diriger plusieurs équipe de travail).en effet dans ce cas, le supérieur hiérarchique n'a finalement qu'assez peu de contacts avec

¹ ERIC (campoy) et autre « *gestion des ressources humaines* »: édition PEARSON, paris, 2008, p106.

l'évalué ; l'évaluation par les collègues directement liés aux projets auxquels a été associé l'évalué et plus pertinente.

Figure n°3 : méthode évaluation 360°



Source : BENRAOUANE (Sid Ahmed), « *le management des ressources humaines* », office des publications universitaires d'algerie, Alger 2010, p115.

1.3.4.3. L'assessment center

L'assessment center signifie centre de bilan ou d'évaluation. Même s'il n'y a ni standardisation du contenu de l'assessment center ni méthode déposée, on peut affirmer qu'il s'agit d'effectuer un bilan comportemental d'un candidat en le plaçant dans une situation proche de la réalité pour observer son comportement, des exercices de simulation permettent de mettre en évidence la mise en œuvre de ses compétences et d'identifier son potentiel en relation avec un référentiel de comportement et de compétences attendus, propre à pour et à la culture de l'entreprise.¹

L'assessment center, ou développement center, est une démarche assez marginale. Davantage utilisée pour le recrutement, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données.

¹ CHAMINDE (Benjamin): « *Attirer et fidéliser les bonnes compétences* », édition Afnor, 2006.p299

Il s'agit tout simplement d'un « **centre d'évaluation** », ce qui veut dire une session d'un ou deux jours pendant lesquels vous allez être amenés à passer des **tests individuels et collectifs**. L'objectif est de vous mettre en situation réelle, pour traiter de sujets que vous pourriez rencontrer si vous étiez en poste.

1.3.4.4. L'évaluation libre :

« C'est la méthode la plus simple, mais aussi la moins utile. Il s'agit pour l'évaluateur de porter un jugement globale sur le rendement de l'individu. Cela peut se faire verbalement, sans utiliser de formulaire d'évaluation .sans critères bien définis, sans mesure, reposant essentiellement sur une appréciation globale, elle permet le jeu de tous les biais et elle n'offre aucun guide à l'employé pour modifier son comportement .de plus, elle peut peut n'engendrer que des résistances de la part des employés qui y sont soumis. La simplicité est la principale vertu de cette méthode, mais son résultat est douteux, voire nuisible »¹

1.3.4.5. L'échelle de notation :

Elle indique le degré auquel un individu fait preuve des caractéristiques personnelle. Le formulaire de l'échelle de notation est généralement accompagné d'une évaluation globale qui contient les détails des points forts et des points faible de l'employé évalué.

Les grilles de notation sont en principe adaptée a chacune des catégories socioprofessionnelle, communément, les points apprécie sont : le niveau d'atteinte des objectifs de la période écoutée, la qualité de travail , la quantité de travail , le sens de la planification , le sens de l'organisation, le sens de contrôle, le jugement ,le leadership, l'esprit du décision, la motivation , la communication, écrite , la communication oral, esprit d'initiative.

Les auteurs précisent que le résultat de ce type d'évaluation dépend bien du soin mis à définir les caractéristiques personnelles et à évaluer les comportement que de la préparation des évaluateurs.

¹ WILLIAM(B).WARTHER et autres : « *la gestion des ressources humaines* », 2^{ème} édition, édition Mc Graw-Hill, Québec 1990, p387.

1.3.5. Les problèmes et les erreurs de l'évaluation et conditions de réussite :

1.3.5.1. Les problèmes de l'évaluation :

a) Problèmes reliés aux évaluateurs :

Dans certains cas, l'application d'un programme d'évaluation sur un individu est perçue par l'évalué comme un instrument de manipulation et de contrôle à la disposition des évaluateurs. Cette façon de penser est présente surtout lorsque l'évaluation est effectuée par le supérieur immédiat. Ce dernier est vu parfois comme un surveillant des comportements de ses subordonnés. Par conséquent, il ne peut jouer son double rôle de juge et de conseiller.

b) Problèmes reliés aux méthodes d'évaluation :

Certain échec d'un programme d'évaluation vient du fait qu'on ait choisi souvent des méthodes s'adaptant mal aux caractéristiques de l'organisation. Au lieu d'appliquer une méthode qui déjà utilisée par d'autre organisation, il est parfois préférable d'utiliser une méthode qui s'adapte mieux à ses propres besoins.

c) Problème reliés à l'implication psychologique des évalués :

Les évaluations de la performance s'inscrivent dans une procédure assez dépersonnalisée dans laquelle l'évalué est tenu souvent dans l'ignorance. La plupart du temps, l'évalué est convoqué pour signer un rapport d'évaluation sur son rendement sans explication. Il perçoit alors souvent cette convention comme une rencontre qui a pour but de juger son travail. Pourtant, avant la signature du rapport, c'est à l'évaluateur d'expliquer les respects qu'il faut améliorer et la manière de le faire.

1.3.5.2. Les erreurs à éviter au moment de l'évaluation :

« Une erreur est un jugement de la part d'un d'évaluateur qui n'est pas conforme à l'éthique de l'évaluation de la performance. ces erreurs, techniquement appelés (biais), sont possible surtout lorsque l'évaluation de la performance est faite avec des méthodes d'évaluation basées sur des critères imprécis. ces erreurs peuvent se produire d'une façon intentionnelle ou involontaire. Elles peuvent aussi être provoquées à la fois par une question émotive et par une connaissance insuffisante du traitement de l'information par les personnes chargées de l'évaluation ».¹

¹ SEKIOU(L) et autres : « ressources humaines », les éditions 4LINC, Québec 1995, p262.

Selon Gérard-Philippe Réhayen¹ le superviseur n'est pas tout à fait à l'arbitre des erreurs de jugement. Ainsi, il doit éviter de commettre l'erreur de comparer les employés entre eux ; il doit plutôt comparer leurs résultats de travail respectifs avec les normes de rendement établies. Le superviseur doit aussi éviter :

a. L'erreur des tendances :

La tendance à être pessimiste et à donner 1 ou 2 points à tous les employés, la tendance à être optimiste et à accorder 4 ou 5 points à tous, ou la tendance à être neutre et à attribuer 3 points à tous les employés sur une échelle graduée de 1 à 5.

b. L'effet de halo :

Est une autre erreur possible qui consiste à sur évaluer un employé en ne tenant compte que des résultats positifs des premiers critères évalués ou, au contraire, à le sous-évaluer parce que ceux – ci étaient négatifs.

c. Le préjugé :

Cela a comme risque de déformer le jugement de celui-ci de manière négative ou positive. Par exemple, un manager peut ne pas être convaincu du sens de responsabilité des femmes et s'opposer à leur promotion.

d. L'effet de l'information la plus récente :

Le poids des actions récentes de l'agent, bonnes ou mauvaises influencent l'esprit de l'évaluateur car ils sont encore très présents et peuvent altérer l'objectivité de son jugement. En fait, quand l'évaluation implique la subjectivité de l'évaluateur, certains facteurs interviennent « Inconsciemment » dans son jugement comme l'effet de halo.

1.3.5.3. Les conditions de réussite :

Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable. Enfin, l'évaluation est un exercice difficile qui demande de rester vigilant dans sa mise en place afin qu'elle ne soit pas perçue comme impartiale.

¹ GERARD-PHILIPPE (Réhayen) : « *supervision et direction des ressources humaines* », 4^{ème} édition, édition Gaetan, Québec 2008, p 147

LAKHDAR et SEKIOU ¹et autres, disent que le plein rendement d'un salarié dépend, en grande partie, de la considération ou de la valorisation qu'on lui manifeste au travail .par conséquent, le meilleur programme d'évaluation des compétences n'est pas nécessairement associé à des récompenses d'ordre monétaire.

En effet, une enquête a fait ressortir que, dans plusieurs organisations de grande taille, notamment celles du secteur public, les programmes d'évaluation compétences sont orientés surtout vers la détermination des besoins de formation, l'amélioration de la communication et le renforcement de la motivation des salariés.

Conclusion

Ce chapitre a fait le point sur l'évaluation des compétences, en raison même de sa difficulté, l'évaluation des compétences est un enjeu particulier en GRH.

Elle est à la fois, pour les chercheurs, un vecteur de connaissance, et pour les praticiens, un vecteur d'efficacité et de renforcement identitaire, on a mis au point la majorité des méthodes utilisées, mais la meilleure méthode adoptée par une entreprise reste toujours selon le contexte de celle-ci.

En conclusion que l'évaluation est conçue comme un moyen de gestion des ressources humaines de l'entreprise, il présente alors la forme d'un dossier que le responsable va utiliser pour les actes de gestion des ressources humaines qui lui sont confiés (augmentation de salaire, la formation, la promotion, la mutation, le licenciement).

¹ SEKIOU (L) et autres, Op Cit, p289



Chapitre 2

Introduction

La motivation joue un rôle important et influe grandement sur l'évaluation des compétences productives des travailleurs d'une façon particuliers et sur l'unité de production d'une façon générale. Il occupe aussi une place importante dans la politique de gestion des ressources humaines du points de vue que l'homme a besoin de moteur pour sa motivation pour qu'il montre ses capacités de travail et ce qu'il a de différent des autres, pour cela il a besoin d'un stimulant externe pour influencer sur sa motivation et c'est pour cela qu'il est nécessaire de trouver un système de motivation pour encourager l'individu dans sa tâche d'une façon efficace.

La ressource humaine est un enjeu capital dans l'organisation d'une entreprise, Il est impératif de pouvoir maximiser sa rentabilité, car c'est en grande partie d'elle que dépend la l'efficacité de l'entreprise. Mais pour pouvoir maximiser cette force de travail, à savoir les salariés, il faut pouvoir les motiver.

Nous avons traité dans ce chapitre les sections suivantes :

2.1 : La motivation concepts et importance.

2.2: Les principales théories de motivation.

2.3 : Le lien entre la motivation et la performance des RH.

2.1 : La motivation concepts et importance

Au cours de cette section, nous allons présenter d'une part les différentes définitions de la motivation ainsi que l'importance qu'elle peut avoir au sein d'une entreprise et d'autre part mettre en relief ses rouages pour comprendre son fonctionnement.

2.1.1. Histoire du concept :

Le mot « motivation » a fait son apparition dans les années vingt. la première idée de la motivation était celle de Sigmund Freud (1856-1936), mais très curieusement, le père de la psychanalyse est rarement cité et analysé dans la littérature sur management.

Le mot « motivation » est né d'abord dans le domaine marketing, puis, le terme a évolué et devient un sujet d'étude car les post-tylorien prennent conscience de la nécessité de gérer les ressources humaines pour réussir leur développement économique.

L'idée de la motivation a changé de sens à travers les époques :

- Dans les années 1930 : les organisations cherchaient à favoriser le travail de groupe ou collectif, le groupe motivant le salarié, il fallait s'en occuper pour développer la performance individuelle.
- Dans les années 1960-1970 : les organisations ont tentés de compenser les difficultés de travail collectif en rémunération les performances individuelles et en assurant le bien être des salariés par des avantages sociaux, la motivation s'identifia alors à la satisfaction au travail.
- Dans des années 1980 : la motivation semble plutôt s'identifier à une appellation personnelle dans un projet collectif développé par les organisations.

2.1.2. Définitions :

Il est clair que la motivation en règle générale, vu la place prépondérante qu'elle occupe au sein d'une société, constitue le moteur qui met en action tout un système visant avant tout la bonne marche et la croissance de l'entreprise, qu'est ce que donc la motivation ?

Pour COMPBELL « *la motivation individuelle est liée : 1. à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possibles ; 2. à l'amplitude, ou à la force de la réponse (i.e. l'effort) une fois que ce choix est fait ; et 3. à la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu* »¹

« *Motiver, c'est faciliter l'émergence des ressources de la personne, c'est lui permettre d'être en accord avec elle-même et réaliser l'accord entre ses besoins, ses valeurs et des buts collectifs : c'est la stimuler c'est donner un sens à une activité, c'est lever les obstacles, les freins, c'est créer un environnement et une organisation qui facilite l'atteinte des objectifs collectifs et personnels* ». ²

Par rapport à nous même, et par rapport au monde qui nous entoure personne, situation, projets...quand on se place du point de vue de l'entreprise le terme « *motivation se confond souvent avec d'autres termes, il a souvent trait à la simulation, ou à la satisfaction ou encore performance* ». ³

¹ FENOUILLET (Fabien) , « *Les théories de la motivation* », Dunod, Paris, 2012, P 08

² ROUSSEL (Patrice) : « *rémunération, motivation et satisfaction au travail* », édition economica, Paris 1996 p74

³ AUBERT (Nicole): « *Diriger et motiver : secrets et pratique* », édition d'organisation, paris ,1998.P16

Il est vrai qu'en règle générale, toutes ces citations même si elles semblent a première vue quelque peu différentes, véhiculent toutes le même principe, la même idée maîtresse, a savoir que motiver c'est donner les moyens au travailleur de se rendre efficace, performant et dynamique au sein d'une entreprise, le valoriser afin qu'il mesure le rôle essentiel qu'il y joue sans qu'il se sente frustré ou lésé dans ses droits, sa personne, facteur par conséquent indispensable a son épanouissement, a son développement, en parfaite osmose avec son environnement.

2.1.3. Motivation extrinsèque, intrinsèque et instrumentale :

Dans l'ombre du concept trois types de motivation spécifique coexistent :¹

- **La motivation extrinsèque :**

Elle est liée à un renforcement extérieur, c'est une activité engagée pour elle-même, mais pour en retirer un bénéfice, ou éviter une sanction, cette forme de motivation est qualifiée d'extrinsèque parce qu'elle résulte de promesses ou d'actions extérieurs .il peut s'agir par exemple de la recherche de compensations financières ou de récompenses. Toutefois, quand l'activité est uniquement centres sur des motivations extrinsèques le niveau de motivation reste faible.

- **La motivation intrinsèque :**

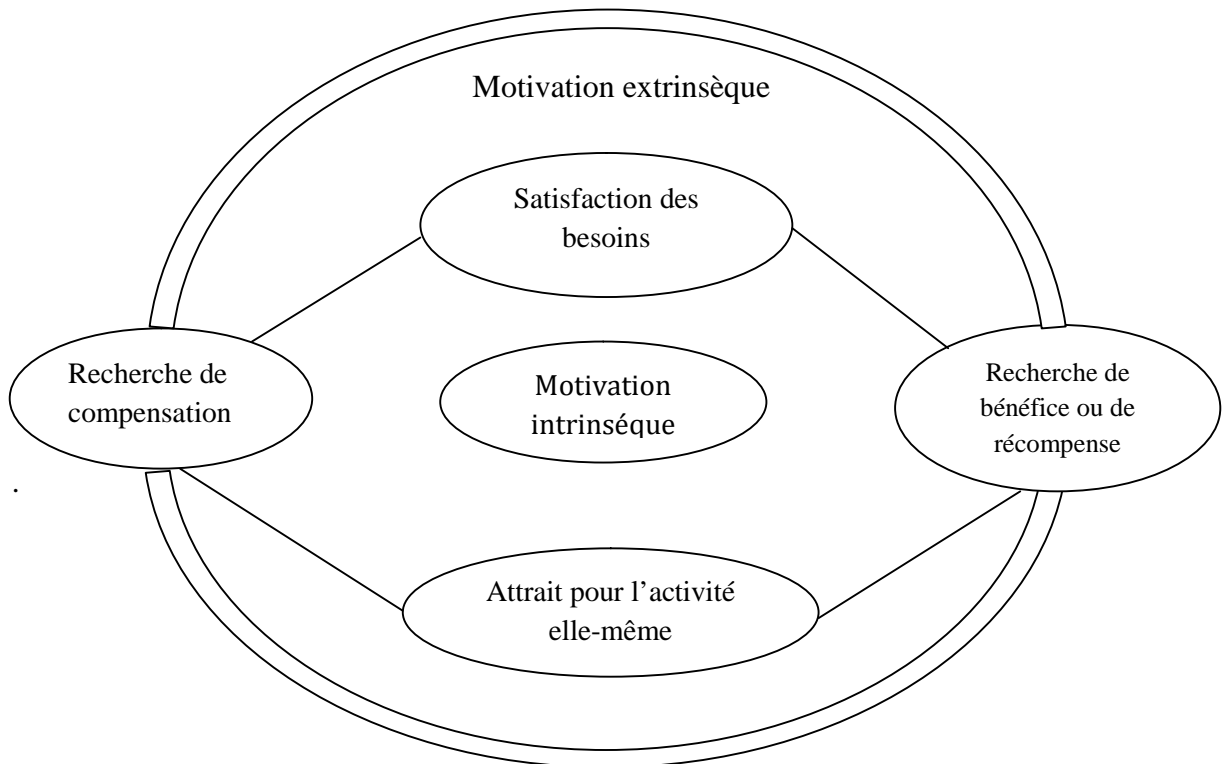
Elle est liée à une motivation personnel générée par l'attrait de l'activité pour elle-même, elle est appelée intrinsèque parce qu'elle provient de l'individu lui-même ,elle favorise une satisfaction des besoins fondamentaux de connaissance ,de compétence d'autodétermination et d'accomplissement personnel, c'est la motivation la plus puissante, elle résulte par exemple de la liberté de crée ou d'entreprendre, de la possibilité d'apprendre ou de transférer un savoir-faire ,de la satisfaction de travail accompli et de sa reconnaissance.

- **La motivation instrumentale :**

Dans ce type de motivation, le travail n'est qu'un moyen, un instrument, pour ce procuré des satisfactions extraprofessionnelles, c'est le cas de ceux qui travaillent pour payer leur loyer, ou pour s'acheter une automobile.

¹ MONTASERRAT(Xavier), « *comment motiver* », édition d'organisation, paris 2004, p19

Figure n°4: La sphère de la motivation



Source : MONTASERRAT(Xavier), « comment motiver », édition d'organisation, paris 2004, p19.

2.1.4. Les caractéristiques de la motivation :

La motivation est un construit hypothétique, c'est-à-dire un concept représentant un processus physique supposé, non observable directement. Les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments distinctifs : le déclenchement du comportement, la direction du comportement, l'intensité du comportement, et la persistance du comportement.¹

2.1.4.1. Le déclenchement du comportement :

C'est le passage de l'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale.

¹ [http:// www.lesmotivations.net/spip.php?article42](http://www.lesmotivations.net/spip.php?article42) consulté le 13 /06/2015 à 13H

2.1.4.2. La direction du comportement :

La motivation dirige le comportement dans le sens qu'il convient, c'est-à-dire vers les objectifs à atteindre, les efforts pour réaliser de son mieux selon ses capacités le travail qui est attendu.¹

2.1.4.3. 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.

2.1.4.4. La persistance du comportement :

La motivation incite à dépense l'énergie nécessaire à la réalisation régulière d'objectifs, à l'exécution fréquente de tâches pour atteindre un ou plusieurs buts. La persistance du comportement se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.²

La motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement.

La motivation est une force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques personnelles comme les besoins, les pulsions, l'instinct, les traits de personnalités.

Une force externe : elle est liée à la situation. La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire les efforts d'orienter et soutenir durablement le salarié vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités du personnel.

2.1.5. Les facteurs d'insatisfaction et les sources de motivation :

Une étude des attentes des gens à leur travail, effectuée par Frederick HERZBERG a fait ressortir deux catégories :

Les facteurs d'insatisfaction ou de maintien c'est à dire, ce que le travail à porte a une personne contre l'effort consacré ; et les facteurs de motivation qui stimulent la personne à plus d'énergie, plus d'enthousiasme et d'effort dans son travail.

¹ Roussel P : « *la motivation au travail : concepts et théories* », édition, EMS, paris, 2001, P4.

² Ibid , P4.

2.1.5.1. Les facteurs d'insatisfaction:

Parmi les éléments les plus importants de la relation entreprise-salarié : les conditions de travail, le salaire et les avantages.

Ces éléments constituent, en effet des facteurs d'insatisfaction et non plus de motivation .nous examineront chaque élément séparément pour faire ressortir les raisons pour lesquelles ils sont considérés comme facteurs d'insatisfactions.¹

2.1.5.1.1. Les conditions de travail :

Travailler dans un environnement inadapté ou d'éclairage est insuffisant, la ventilation est inefficace et l'espace rare...etc., engendre certainement une mauvaise productivité. Donc les responsables agissent de façon améliorer ces conditions, par conséquent la productivité augment mais en pas pour autant, car les travailleurs cherchent dans leur travail un certain niveau de satisfaction, c'est-à-dire travailler dans des conditions concrètes .une fois que l'environnement devient acceptable.ils seront satisfaits et les nouvelles améliorations deviennent inutiles, c'est-à-dire ne motivent pas.

2.1.5.1.2. Rémunération monétaire :

Les avantages en nature se traduisent le plus souvent par les réductions sur les produits ou services de l'entreprise, possibilités de prêter aux bas, service de mise a disposition (voiture, logement de fonction Etc.).

Ce sont des avantages qui jouent un rôle dans la décision d'un candidat Il est évident que chaque contribution au fonctionnement de l'entreprise est conditionnée par la réception d'une contrepartie qui se traduit par le versement d'une rémunération sur le plan de laquelle sera jugée l'équité réelle de système de gestion des ressources humaines.

Beaucoup d'entreprise intègrent dans leurs plans de rémunération, un système de récompense en fonction du travail fourni et des comportements adoptés, et un système de primes associés à la mobilité, au déplacement , au transport ... et enfin de développer d'orientation de la motivation des personnels et d'avoir la possibilité de travailler plus pour gagner plus ; ce la motive certains mais pas d'autre .si on fixe par exemple un niveau de

¹ http://www.memoireonline.com/06/11/4562/m_Analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personnel-dans-une-societe-etatique-Cas-spec1.html consulté le 13/04/2015 à 15H

salaire ou de prime à atteindre, tant que ce niveau n'est pas atteint, l'argent nous motive mais au de la plus vraiment ce qui signifie que l'argent comme les conditions de travail est éteint facteur de satisfaction.

2.1.5.1.3. La rémunération sous forme d'avantage en nature :

Lorsqu'il évalue une offre d'emploi, mais ils ne constituent pas des facteurs de motivation car le fait de les atteindre engendre la satisfaction au salarié et au-delà ils deviennent inutiles.

En résumé, l'argent, les conditions de travail et les avantages sont des facteurs de satisfaction. Les personnes non satisfaites par ces éléments ne travaillent pas efficacement, mais une fois qu'elles deviennent satisfaites, elles ne seront pas motivées en améliorant ces facteurs.

2.1.5.2. Les sources de la motivation :

Sont nombreux les facteurs non mesurables qui provoquent la motivation permanente des salariés. Ils représentent une grande efficacité en matière de favorisation et de préservation de cette motivation. Nous allons examiner les plus utiles d'entre eux en les regroupant dans trois axes principaux : l'entreprise motivante. Le management motivant et le travail motivant.

a) L'entreprise motivante :

Les ressources humaines sont placées au centre des préoccupations de l'entreprise. Pour réussir la bonne gestion de ces ressources, il est nécessaire en premier temps d'apporter plus d'importance son niveau optimal de performance.

- **Le recrutement :**

La survie de l'entreprise est conditionnée par le choix attentif du personnel qui assure la bonne gestion des ressources humaines et le bon fonctionnement des processus managériaux. Pour optimiser ce choix d'entreprise doit se référer à des méthodologies procédurales rigoureuses qui visent le recrutement, c'est-à-dire il ne faut pas s'aventurer en choisissant le personnel d'une façon aléatoire.

- **La formation :**

L'individu compétent et performant est d'abord un individu formé il s'agit d'une stratégie d'apprentissage qui vient rapidement à l'esprit et qui met le formé en situation de se construire. Pour être motivé par l'acquisition ou le développement des compétences, l'individu doit percevoir que cette évolution de ses compétences lui apportera des résultats qu'il valorise, il doit aussi être confiant dans ses capacités de réaliser ce gain des compétences

- **La gestion des carrières :**

Gérer les carrières consiste à aider les collaborateurs à connaître leurs compétences, à repérer leurs perspectives possibles de développement, et les aider à acquérir les compétences nécessaires.

Il est donc de l'intérêt du manager d'accroître la motivation de son équipe et de maintenir sa performance actuelle et future en prenant en compte sa carrière.

- **La communication :**

« La communication, c'est la transmission entre des personnes, ou au sein d'un groupe, d'information, d'idées ou de concept »¹

Le développement d'une intense communication au sein de l'équipe, en partageant les objectifs communs, et en développant la solidarité, permet de faire s'impliquer les collaborateurs et d'obtenir un niveau de motivation d'une qualité exceptionnelle.

b) **Le management motivant :**

Motiver, c'est surtout adapter son style de leadership aux situations et aux besoins des collaborateurs d'une part, et d'autre part les impliquer à la participation aux décisions.

- **Le leadership adaptif :**

« Pas de motivation possible sans une bonne pratique du leadership(...), les vrais leaders sont ceux qui savent mobiliser les ressources émotionnelles et spirituelles d'une organisation ».²

Le leadership est la capacité d'un détenteur de pouvoir d'entraîner l'adhésion de ses subordonnés, de transmettre une vision globale et de générer une dynamique collective, et ce par l'adaptation de son style de management en fonction de situation, des circonstances et des personnes qu'il doit conduire et motiver

- **Un bon leader développe l'esprit d'équipe :**

Un bon leader développe l'esprit d'équipe, en fusionnant ses membres en groupe soudé et en travaillant avec eux à développer cette motivation qui leur permet de réaliser leurs objectifs d'équipe. Il agit de façon à exploiter les talents et les compétences de chacun de ses

¹ AUBERT (Nicole), Op.Cit, p80.

² Ibid. P68.

collaborateurs pour qu'ils travaillent à pleine capacité, mais également s'intéresser à ce que les motive (ambitions, objectifs... etc.), et les encourager à exprimer leurs idées.

- **La reconnaissance, c'est une nécessité :**

L'estime de soi, le désir de sentir pleinement exister sont au cœur de la motivation, chaque personne a besoin d'être renvoyée à une image positive d'elle-même, et recherche la valorisation de cette image, le sentiment de son importance et l'expression de sa réussite.

- c) **Le management participatif :**

Le management participatif ou coopératif allie à la fois, le management (gestion des hommes et d'opération) et la participation (partage conséquent entre les acteurs de l'entreprise dans les prises de décision, la transmission des compétences, la responsabilisation...etc.).

- **Le management ou direction par objectifs(DPO) :**

La théorie de DPO a été élaborée par Peter DRUCKER dans les années cinquante, pour définir les tâches que doit assumer un dirigeant. C'est une approche utilisée à la fois comme programme de motivation.

Chaque dirigeant .du président au chef de service, à besoin de définir les objectifs liés à chaque unité managériale et d'établir une planification réaliste pour leur exécution dans le temps.

Par la suite les employés travail en groupe mais de façon relativement autonome à la réalisation des ces objectifs .en fin de période s'effectue une comparaison entre les réalisations et les buts et il y'aura lieu d'attribuer des primes en fonction de l'importance de l'écart dégager.

- **La délégation de pouvoir :**

« La délégation de pouvoir veut dire que le manager avec son équipe le pouvoir de prendre des décision liées à une mission, au lieu d'assigner des tâches à ses employés, il travaille avec eux à la planification et à l'exécution de la totalité du projet. »¹

La délégation apporte un changement de mode de travail, qui exige une formation approfondie qui devrait être confiée à des experts de délégation et complétée par des réunions périodique de perfectionnement.

¹ ARTHUR .R (Pell), « encadrer et motiver une équipe », édition S&SM, paris, 1998, p174

- **Le brainstorming:**

L'objectif d'une réunion de brainstorming est de faire dégager le plus d'idées possibles, en laissant les participants penser librement et s'exprimer sans craindre.

Toutes les idées doivent être notées. Sur un tableau même si elles sont stupides. Car le principe du brainstorming est le déclenchement, c'est-à-dire toute idée même absurde peut déclencher une idée valable dans l'esprit d'un autre participant.

Ces idées sont par la suite analysées approfondissement, mais il est à noter que le brainstorming ne convient pas à tous les problèmes, il s'applique mieux à des situations spécifiques qu'à des politiques à long terme (trouver un nom pour un nouveau produit, améliorer une procédure...etc.).

d) le travail motivant :

Lorsque le travail est répétitif de la même façon, il devient routinier et engendre une insatisfaction, c'est dans ce sens que l'idée d'enrichir les tâches et de changer le contenu de travail a pris une place centrale dans les préoccupations des entreprises.

- **L' enrichissement des tâches :**

Lorsque les opportunités de dévolution sont restreintes dans l'entreprise, les managers peuvent motiver les salariés en leur assignant des tâches qui leur ouvrent l'esprit, qui leur permettent d'exercer leur créativité et de jouer le rôle d'un meneur dans les activités de groupe.

Il s'agit d'un regroupement vertical de tâches principales sur la ligne du processus de travail, et arborisent lorsqu'il intègre à différentes étapes du processus des tâches annexes (entretien, réglage...).

La réorganisation dans son ensemble permet une meilleure distribution de travail et une amélioration des conditions de travail, de ce fait l'enrichissement des tâches est le meilleur facteur de motivation qui offre aux salariées une réelle satisfaction dans leur travail.

- **Changer la nature de travail :**

L'idée de changer la nature de travail est venue pour faire face à l'insatisfaction qui apporte à l'individu le mécontentement. C'est dans ce sens qu'elles sont introduites trois dimensions ayant un impact sur le comportement et la motivation des individus, c'est ce que Claude Lévy LEBOYER appelle les quatre « C » :

- **La complexité :**

Plus le travail est complexe, plus il demande de nombreuses compétences, ce qui lui donne une valeur, de ce fait l'individu accroît ses efforts dans la mesure de l'importance qui caractérise son travail, cela signifie l'existence d'une force interne qui pousse le salarié à agir ainsi, c'est la motivation qu'apporte la complexité.

- **Le contrôle :**

En accroissant le contrôle dont dispose l'individu sur sa mission, c'est-à-dire en lui accordant plus de responsabilités et plus d'autonomie pour agir de la façon qu'il voit favorable, et pour prendre certaines décisions concernant la tâche qu'il accomplit, en libérant d'une part l'énergie dont il dispose, et d'autre part, en intensifiant l'implication vis-à-vis de l'organisation c'est-à-dire un attachement et une grande volonté de rester à l'entreprise.

- **La communication :**

Il s'agit d'informer les personnes actives sur les résultats. Les performances effectuées et les objectifs attendus. Ces informations peuvent constituer l'un des ressorts de la motivation, si chaque individu a les moyens de situer les résultats de ses efforts par rapport aux résultats globaux réalisés ou attendus.

- **La compétence :**

Tous les niveaux d'activité doivent acquérir de nouvelles compétences qui permettent le développement personnel face aux nouvelles exigences du monde de travail.

2.1.6. Importance de la motivation :

Pour l'essor et la survie de l'entreprise, il est impératif d'appliquer des méthodes managériales plus rigoureuses, plus efficaces et plus efficaces pour assurer une amélioration de plus en plus progressive de sa productivité.

Parmi les paramètres principaux qui peuvent aider à la mise en place de nouvelles conditions de travail, les méthodes modernes de gestion et de conduite du personnel, ainsi que les relations humaines et la motivation des travailleurs dans le cadre professionnel, jouent un rôle déterminant.

La compétitivité se joue à l'échelle mondiale, la productivité ayant un rôle central, de ce fait la motivation représente un facteur capital de la réussite des entreprises, tous les efforts devront converger vers le développement de la motivation dans la gestion des ressources humaines, une des tâches centrales des dirigeants cependant un lien étroit existe entre la

motivation et la qualité de travail des salaires, on pourrait résumer ainsi l'équation pour améliorer la productivité, réaliser une bonne motivation pour obtenir une bonne qualité de travail.

Ce qui incitera chaque collaborateur à fournir le meilleur de lui-même pour contribuer au dynamisme de son organisation ¹

On a d'ailleurs noté que les chefs d'entreprises qui n'ont pas tenu compte de cet aspect crucial de la motivation ont vu leurs entreprises disparaître privant ainsi des hommes de leur travail, car ils ont cru que seul leur équipement, véritable miracle technique est garant de leur succès malgré la mise en garde de divers spécialistes qui affirment que leurs hommes représentent un atout majeur car la productivité des meilleures entreprises repose sur la motivation de leur personnel, en lequel elles voient un élément clés de leur succès.²

2.1.6.1. Caractéristique des personnes motivées :

Les individuels motivés possèdent trois caractéristique en commun :

- **Ils sont en mouvement** : c'est-à-dire ils ont des projets, s'améliorent, évoluent, se développent dans divers secteurs de leurs vies (professionnelle, personnelle).

- **Ils sont positifs** : c'est-à-dire identifient dans leurs environnement ce qu'ils peuvent Change ou non et cherchent à voir le bon cote des choses .alors le devenir de l'homme sera l'avenir de l'entreprise.

En changeant ce qu'il connaît du monde, l'homme change le monde qu'il connaît, en changeant le monde ou l'espace dans lequel il vit, l'homme se change lui-même.

- **Ils éprouvent du plaisir à travailler** : c'est-à-dire, sont de bonne humeur, le matin devant la perspective de leur journée de travail.

2.1.7. Les mécanismes est la dynamique de la motivation :

2.1.7.1. Les mécanismes

Pour apprendre les rouages de la motivation au travail, c'est à dire les mécanismes, il faudrait démontrer qu'il existe non seulement une relation strict de l'individu avec son travail mais aussi une véritable interaction avec les différents élément de son environnement, en effet pour que l'individu soit porté vers sa tache, il est important qu'elle puisse constituer un but

¹ GUENDET(G), NANKOBOGO (F) et EMERY (Y) : « motiver aujourd'hui », édition d'organisation. Paris 1986, p165

² Ibid, p167.

attrayant et valorisé, cependant on assistera à des influences culturelles sur la motivation au travail à cause des différences entre les couches sociales à savoir : l'éducation et le milieu qui vont faire réagir chaque individu différemment, chacune jugera, évaluera ses désirs, ses choix à sa manière, de même que l'âge sera un facteur qui contribuera à différencier les attitudes des travailleurs vis-à-vis de la tâche.

Ce système de valeur entraînera un système d'échange avec les différentes composantes de l'environnement du travailleur car ce dernier devra respecter un contrat de travail plus ou moins contraignant tels que les horaires de travail, la quantité et la qualité de travail et les délais de réalisation ou alors il pourra être incité au travail par voie de stimuli divers qui peuvent être matériels comme le salaire, primes... Ou immatériels tels que la reconnaissance, la convivialité, l'encouragement après avoir pris conscience de ce qu'on attend de lui il s'appliquera d'avantage comme s'il agissait dans son intérêt personnel, car il aura compris que son propre travail représente un des points névralgiques de la mission de l'ensemble du groupe, ce qui suscitera en lui la fierté et l'ardeur à accomplir et réaliser la tâche qui lui est dévolue.

Il faut préciser que tout ceci doit être structuré de façon claire et efficace autour de cette sphère de travail, en tenant compte notamment des relations interpersonnelles l'âge, la nationalité des projets personnels qui facilitera l'équilibre des échanges inversement si elle ne repose pas sur une compréhension préalable de la logique interne des jeux de pouvoir par exemple un individu ne doit pas sentir lésé dans ses relations d'échanges afin que son potentiel de motivation s'active.

En définitif, c'est à travers, ces facteurs divers, des forces conscientes et inconscientes qui sont en constante interaction que résulte l'énergie variable que le travailleur voue à sa tâche.

2.1.7.2. La dynamique :

L'analyse des mécanismes de la motivation que nous venons d'expliquer révèle l'existence de facteurs explicatifs du caractère variable de l'énergie que chaque individu consacre à sa tâche ainsi que d'un système de régulation.

On observe deux types de forces les unes générant des impulsions propices au travail, les autres des effets de restriction ou même de freinage de l'activité ou encore de conflit avec les objectifs de l'entreprise¹

2.1.7.2.1. Les forces de dynamisation de la motivation (DRIVING FORCES) :

Ce qu'il faut rechercher avant tout pour que le travailleur s'applique et s'implique à sa tâche, ce sont les sources d'impulsion, de stimulation, d'intensification et de dynamisation. Nous avons déjà passé en revue les récompenses matérielles qui certes sont insuffisantes car les récompenses non économique jouent aussi un rôle fondamental tel que :valorisation. Equité, estime et responsabilisation.

L'individu représente donc dans sa complexité un foyer ou plusieurs catégories de facteurs matériels, psychologiques, affectifs et sociaux, forment un ensemble indissociable et par conséquent des forces de dynamisation de sa motivation, il est préciser que le charisme du leader engendre un effet favorable sur le comportement du collaborateur, c'est parce que le supérieur hiérarchique s'engage personnellement que les autres travaillent à son rythme, surtout si l'harmonie entre les objectifs personnels et collectifs est respectée ainsi que le caractère convivial du cadre de travail.

C'est donc grâce à ces procédés que les collaborateurs viseront l'excellence que le minimum acceptable.

2.1.7.2.2. Les forces de frein à la motivation (RESTRENING FORCES) :

Si le travailleur peut donner le meilleur de lui-même quand les facteurs sont réunis pour le motivé, il peut inversement restreindre son élan celui-ci sera en effet brisé si les forces de restrictions sont intenses ; dans le cas où on constate des difficultés d'intégration liées aux traits de personnalité ou l'existence d'un grand écart entre les attentes et les réalisations des projets c'est-à-dire l'absence de concordance entre les deux composantes, le travailleur insatisfait ne verra aucune perspective de carrière ; son degré d'implication par rapport à la tâche.

¹ GUENDET(G), NANKOBOGO (F) et EMERY (Y), op cit, pp 152, 153.

Sera donc très limité et compromis, la cellule familiale quant à elle, peut aussi interférer dans le comportement du collaborateur en influençant son niveau d'appréciation et de satisfaction par rapport à d'autres entreprises concurrentes à savoir : rémunération plus substantielle, horaire variable qui accroît le temps libre, une promotion plus rapide ...

Ce sont bien les particularités du travailleur du leader, des conditions de travail de l'harmonie qui doit régner au sein de l'entreprise qui pèseront sur l'interaction des différentes forces agissant sur la motivation.

2. 2 : Les principales théories de motivation

L'état actuel des organisations découle d'un travail de longue haleine ayant abouti, à travers les différents stades parcourus, à travers l'évolution des idées au concept final de motivation, en se référant notamment aux théories qui ont été élaborées dans le but de prendre en charge les besoins et les aspirations de l'homme dans son travail.

2.2.1. L'école classique :

Début du 19^{ème} siècle a vu fleurir une profusion de propositions, on assistait à l'ère du (management scientifique) c'est-à-dire (le taylorisme) dont l'un des objectifs était d'améliorer l'efficacité grâce au découpage de tâches qui suscite un travail à la chaîne.

Taylor était convaincu que la motivation viendrait par un intéressement financier rudimentaire et que le travailleur ne pouvait être motivé que par un meilleur salaire ; il s'agissait en fait de lui permettre d'obtenir ce salaire en organisant le travail de telle manière qu'il n'ait à se préoccuper que de son rendement mais en respectant la discipline, dans une certaine mesure l'équilibre était réalisé les industriels et leurs actionnaires s'enrichissaient, les clients accédaient à la consommation de masse et les salariés gagnaient relativement bien leur vie, Taylor était sûr que l'objectif principal de la direction doit viser à obtenir la prospérité maximale aussi bien pour l'employeur que pour le salarié.¹

En bref, les principales idées qui ont marqué ce courant se définissent comme suit² :

- division du travail et spécialisation des fonctions ;
- séparation de la conception et de l'exécution ;
- formalisation de l'organisation (organigrammes) définition des postes, règles et procédures ;

¹ MEIGNANT (Alain) : « *déployé la stratégie* », édition liaison, Paris 1998, p 242.

² Ibid., p 247

- standardisation, ordre et discipline ;
- analyse rationnelle et scientifique du travail ;
- Recherché du one-best way.

Les méthodes de Taylor ont été vivement critiquées parce qu'elles ont donné lieu à des applications inhumaines et des schématisations éloignées de sa pensée, responsables de conditions de travail déplorable.

Les reproches que l'on rencontre le plus souvent portent sur une conception très sommaire de la physiologie du travail et une négligence de ses composants psychologiques et sociologiques.¹

Aussi une idée très mécaniste de l'homme au travail celui-ci est assimilé à un animal qui avance avec une carotte et que l'on sanctionne à l'aide d'un bâton, l'homme ne souhaite qu'une chose : travailler et ne pas penser, donc accomplir la tâche la plus simple possible⁽²⁾. Le dernier reproche fait à Taylor est le fait d'avoir ignoré les relations entre les individus.

2.2.2. L'école des relations humaines:

2.2.2.1. L'expérience de la Western Electric :

Contrairement à Taylor, Elton Mayo a démontré à partir de l'étude effectuée dans l'atelier Hawthorne de la Western Electric en 1933, que les individus ne travaillent pas seulement pour de l'argent et que l'appartenance à un groupe social constitue un facteur de motivation.

Les travaux d'Elton Mayo ont permis en fait de déterminer l'impact des relations humaines sur l'efficacité économique, c'est-à-dire qu'il y a interaction entre ces deux facteurs, ceci tout en respectant le comportement de l'homme au travail, en effet il pensait que sur le plan individuel l'importance de la convivialité est majeure car elle influe fortement sur la productivité, éviter donc la monotonie et le dégoût telle était sa devise, il insistait sur le fait que l'homme a besoin de reconnaissance sociale et ne peut supporter les effets d'une conception trop instrumentale de son travail, C'est en tenant compte des facteurs sociaux psychologiques tels que l'amélioration des conditions de travail, beaucoup plus de liberté, moins d'asservissement à la tâche que la productivité a augmenté.

¹ BUSSENAULT (Chantal), PREIET (Martine) : « *organisation et gestion de l'entreprise* », édition Vuibert, Paris 1990, p17.

² HELFER (Jean Pierre) : « *gestion des fonctions de l'entreprise* » Edition Vuibert, Paris 1998, p3

La faiblesse principale des travaux d'Elton Mayo provient de son caractère peu opérationnel, c'est en effet une chose d'admettre l'importance des déterminants affectifs du comportement et une autre plus difficile de pouvoir apprécier le respect organisationnel de ces déterminants.

2.2.2.2. La hiérarchie des besoins :

C'est Mallow qui en est le maître d'œuvre, en effet il a été à l'origine de ce courant qui définit que la motivation de toute individu est suscitée par la volonté de satisfaire des besoins, dès lors que l'homme recherche ce besoin, il agit : il est motivé.

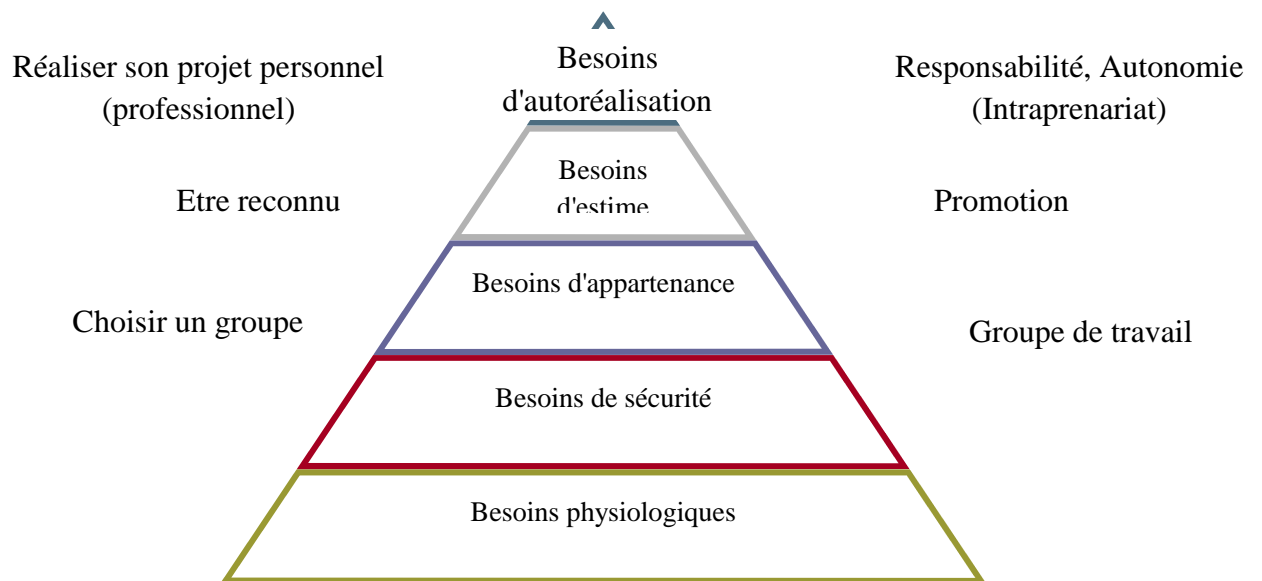
Mallow note en outre que l'homme hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les classer en cinq catégories en une sorte de pyramide allant du besoin le plus élémentaire voir physiologique jusqu'au besoin le plus élaboré tel que l'accomplissement de soi, ces besoins se hiérarchisent comme suit :

1. **Les besoins physiologiques** : ce sont les besoins de manger de boire, de respirer de se reproduire...
2. **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre sans peur.
3. **Les besoins de socialisation** : ce sont des besoins de rapport sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.
4. **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui.
5. **Les besoins de réalisation** : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir....

Pour mieux comprendre l'ordre de ces besoins nous présentons ci-dessous la pyramide des besoins de MASLOW :¹

¹ LEYGUES (Michel) : « *la motivation des hommes dans le management* », Edition Chotard et associés, Paris 1976, p 16

Figure n°5: Pyramide des besoins



Mallow affirmait que dès qu'un type de besoin était satisfait, il n'est plus un élément de motivation, par contre la motivation à assouvir un autre besoin se prolonge tant qu'il n'est pas satisfait.

Par conséquent la théorie de Mallow est intéressante en ce sens car elle repose avant tout sur le développement de la personnalité et que sur le fait que nos besoins répondent à des priorités classées dans une pyramide hiérarchique les besoins essentiels se situant en bas et les moins présents au sommet .

Néanmoins sa théorie a été critiquée parmi ces derniers on retrouve :

- L'individu est toujours motivé par un besoin, puisque un besoin satisfait déclenche une motivation correspondant aux besoins supérieurs, c'est là où la théorie n'explique pas ce qu'il advient de la motivation de l'individu lorsque le dernier type de besoin qui est la satisfaction de soi est satisfaite.
- Il est impossible d'affirmer qu'un besoin satisfait ne peut plus être ensuite source de motivation, au contraire la satisfaction de plusieurs besoins à la fois, et cela de manière répétitive, est à l'origine de la motivation nous dit PATRICE ROUSSEL.

2.2.2.3. La théorie des deux facteurs :

Frédéric Herzberg en est le représentant, il affirme notamment qu'il existe bien des facteurs spécifiques qui poussent l'individu à l'action c'est-à-dire à être particulièrement motivé pour satisfaire certains de ses besoins¹, il voit dans le mécanisme de motivation deux catégories de facteurs dans le milieu du travail qui interviennent cependant de manière différente à savoir : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène.²

2.2.2.3.1. Les facteurs de motivation :

Pour Herzberg ces facteurs peuvent apporter de la satisfaction aux employés car ils poussent l'individu à fournir les efforts nécessaires pour satisfaire ses besoins sources essentielles de la motivation, il met l'accent sur l'importance de la tâche elle-même, du contenu du travail en un mot ce qu'il appelle «l'enrichissement du travail».

On parlera précisément d'une part de motivation intrinsèque quand l'ouvrier travaille dans le but d'obtenir des satisfactions liées à l'exécution de la tâche elle-même et d'autre part de motivation extrinsèque quand il travaille pour des récompenses extérieures à la tâche.

2.2.2.3.2. Les facteurs d'hygiène :

Par contre ces facteurs n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction aux employés et même ils génèrent de l'indifférence voire de l'insatisfaction car ils sont liés au concept « hygiène mentale » en psychiatrie.

En effet ils correspondent des situations nécessaires certes mais pas suffisantes pour maintenir le bon équilibre de l'individu même s'ils sont indispensables pour empêcher l'insatisfaction au travail, il n'en demeurent pas moins incapable de susciter la satisfaction ou un comportement motivé ils se composent de la politique et l'administration de l'entreprise, les conditions de travail, les relations avec tous les collègues, la sécurité de l'emploi...

Herzberg classe les besoins en deux catégories : physiologiques et psychologiques, aux besoins physiologiques il associe les facteurs d'hygiène et aux besoins psychologiques les facteurs de motivation.

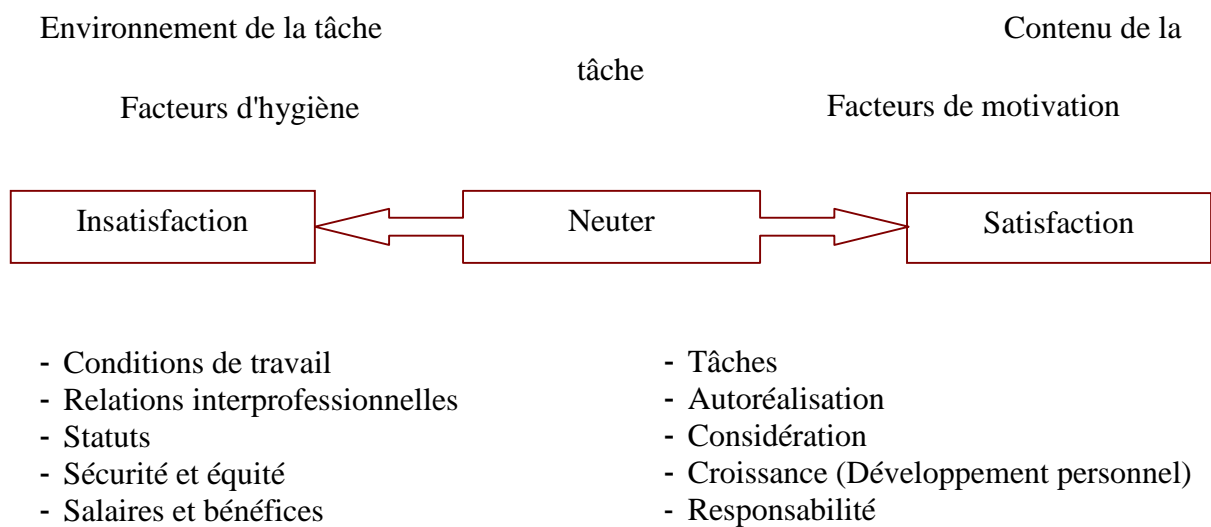
Le modèle d'Herzberg a été sévèrement critiqué parce que bon nombre d'études ne sont pas parvenues à reproduire ses résultats ni même à identifier deux facteurs distincts, l'un de

¹ROUSSEL (Patrice), Op.cit, p37.

² LEYGUES (Michel), Op.Cit, p26

motivation et l'autre d'hygiène¹ mais la principale critique qui a été portée à l'encontre de la théorie d'Herzberg reste que la satisfaction tirée par l'employé dépend des attentes de la personne concernée, car la satisfaction rentre aussi bien dans le cadre de travail que dans le contenu du travail, en outre les mêmes classification des conditions d'un emploi peuvent déboucher sur une satisfaction ou une insatisfaction, parce que ce sont des personnes différentes qui sont en jeu.²

Figure n°6 : Les facteurs de motivation



¹ KEITH (D), LEE GOSSELIN (H), WEATHER (W): « *la gestion des ressources humaines* », Edition Mc Graw-hill, paris1990, p414.

² GEORGE (Terry), FRANKLIN (Stephen) : « *les principes du management* », Edition Economiica, paris 1992, p 358.

2.2.2.4. La théorie X et la théorie Y de Mc Gregor (1904–1964):

Tableau n°1 : La théorie X et la théorie Y de Mc Gregor (1904–1964)

Théorie X	Théorie Y
<p>La personne typique déteste travailler et évitera de le faire si cela lui est possible;</p> <p>La personne typique manque du sens des responsabilités, a peu d'ambition et cherche la sécurité avant tout;</p> <p>La plupart des personnes doivent être contraintes, surveillées et menacées d'une punition pour obtenir qu'elles se mettent au travail.</p> <p>Compte tenu de ces suppositions, le rôle directorial consiste à contraindre et surveiller les employés.</p>	<p>Travailler est une chose aussi naturelle que jouer ou se reposer;</p> <p>Les individus ne sont pas paresseux de nature. Ils le deviennent par la suite de ce qu'ils ont vécu;</p> <p>Les individus veulent se diriger et se surveiller eux-mêmes pour atteindre des objectifs au choix desquels ils ont pris part;</p> <p>Les individus sont pleins de ressources potentielles. Placés dans des conditions appropriées, ils apprennent à accepter et rechercher la responsabilité. Ils ont de l'imagination, de l'ingéniosité et de la créativité et ils peuvent s'en servir dans leur travail.</p> <p>Compte tenu de ces suppositions, le rôle directorial consiste à révéler le potentiel des employés et à les aider à utiliser ce potentiel en vue de réaliser des objectifs collectifs.</p>

2.2.3. L'école du management :

2.2.3.1. La théorie des attentes :

Pour expliquer le processus de la motivation VROOM propose une théorie qui fait appelle a trois paramètres majeurs qui sont : la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

2.2.3.1.1. La valence :

Il s'agit de l'orientation affective (positive ou négative) que l'individu attribut a la récompense qu'il pourrait recevoir si jamais il réalisait la performance nécessaire pour l'obtenir¹, en effet la valence est positive lorsqu'il y a une attrait pour un résultat c'est-à-dire une récompense grâce aux efforts et a la performance au travail, elle est par contre négative lorsque le résultat est indésirable par la suite de stress, de fatigue, de marginalisation, d'une sanction quelconque....

¹ Chiffre J-D et Teboul Jacques, Op.Cit, p21.

Enfin la valence est nulle lorsque la personne est indifférente face une récompense. la valence d'une récompense dépend donc de la capacité de ce résultat à satisfaire les besoins que l'individu souhaite assouvir.

2.2.3.1.2. L'instrumentalité :

Elle correspond à l'aide qu'a l'individu de ses chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser, s'il atteint par exemple un certain niveau de performance (résultat de premier niveau) il peut obtenir une récompense (Résultat de second niveau), elle est donc une attente entre deux résultats, celui du premier niveau et celui du deuxième niveau.

Cependant cela demeure insuffisant car l'individu doit attribuer une valence positive à la récompense proposée.

2.2.3.1.3. L'expectation ou attentes :

Elle est la perception qu'a l'individu de ses capacités, ses aptitudes qui pourraient lui permettre de réaliser des objectifs de performance grâce notamment aux efforts qu'il fournit, d'où la relation entre l'action d'une part c'est-à-dire tel ou tel niveau d'effort et d'autre part la conséquence qui est l'obtention de tel ou tel résultat ou récompenses à savoir : la promotion, la reconnaissance.....

En fin de compte toutes ces trois composantes se lient étroitement les unes aux autres, il y a interaction.

La motivation est donc le résultat du produit de ces trois perceptions qui doivent renfermer des valeurs positives pour que l'individu soit réellement motivé.

$$\text{MOTIVATION} = \text{V} * \text{I} * \text{E}$$

En définitive la mise en œuvre pratique de cette théorie suppose ou supposerait possible d'une manière égalitaire ou équitable :

- La définition individuelle des performances à réaliser.
- Identification des comportements individuels.
- L'individualisation des récompenses ou rétribution.

Mais tel n'est pas en pratique, par exemple il se trouve que les individus ne sont ni égaux ni interchangeables entre eux, or comme dans la pratique on constate le changement permanent de quelques individus dans les groupes par conséquent l'un de ces trois éléments : expectation, instrumentalité et la valence est automatiquement modifié, influant ainsi le processus motivationnel se trouve désorganisé et perturbé.¹

2.2.3.2. La théorie de l'équité :

Il n'est pas aisé de réaliser un équilibre au sein d'une entreprise notamment entre la contribution demandée et la rétribution donnée, car selon la théorie de J.S Adams «le comportement du salarié au travail est lié à l'équité qu'il perçoit entre ce qu'il apporte à l'organisation et ce qu'il reçoit en échange » Il sera en effet amené à se comparer a ses collègues et aux salaires d'autres entreprises, il estime être lésé malgré ses qualifications et son expérience.

Notamment en ce qui concerne son salaire l'instabilité de l'emploi et le manque d'estime cela provoquera chez lui une tension négative, un sentiment de frustration qui l'amèneront à adopter un comportement.

Plusieurs auteurs ont critiqué la théorie d'Adams en mettant l'accent sur la difficulté méthodologique rencontré lors d'expérimentation pour calculer les rations perçus par les individus et sur la difficulté de définir les avantages retirés de l'emploi et les contributions données à l'organisation à titre d'exemple le niveau de responsabilité, le degré de participation et la nature du défi sont perçus par les uns comme des avantages retirés de contributions.

Ce même auteur indique que pour les majorités des études de validations furent réalisées en situation de laboratoire or elles n'ont pas la puissance des recherches empiriques.

Nous résumerons les principales théories sur la motivation qui ont eu une influence sur l'approche de la gestion des ressources humaines, par le tableau ci-dessous :

¹ LEYGUES (Michel), op, cit p 152

Tableau n°2: récapitulatif des principales théories de la motivation

Situation historique	Auteur	Concept principaux	Le thème dominant	L'effet pervers
XIX	TAYLOR	L'homme économique	L'argent	Le mercenaire « je te paie et taie toi »
1930	E.MAYO	L'homme social	Les relations humaines	Le paternalisme le psychologue
1950	A.MOSLOW	Hiérarchie des besoins	Parti du niveau le plus bas insatisfait	Un modèle universel simplificateur
1960	F.HERZBERG	Les deux facteurs : facteur de motivation et facteur d'hygiène	L'enrichissement du travail	Le surmenage et la fuite en avant
1946	J.S ADAMS	L'équité	Le salarié compare ce qu'il reçoit avec les autres	La comparaison des autres rétributions peut créer des sentiments d'iniquité
1965	V.ROOM	Les attentes ou les résultats escomptés	Les trois facteurs de motivation EIV	Oublier les autres dimensions sociales de la motivation

2.3 : Le lien entre la motivation et la performance

Dans une logique de ressources rares et limitées, il est important d'analyser la performance de l'entreprise en confrontant les résultats obtenus aux efforts engagés.

C'est dans une telle optique que les dirigeants d'entreprises sont actuellement confrontés à des enjeux considérables qui les conduisent à tenter d'introduire une logique de compétence avec pour principal mot d'ordre le développement d'une approche qualifiante du management des hommes. En effet, « gérer les performances des ressources humaines est aujourd'hui devenue un capital, puisqu'il s'agit de gérer simultanément des objectifs à atteindre en terme de délais, de coûts, de variété de production, de flexibilité, d'innovation ou de qualité ».¹

Dans cette section, nous avons jugé utile de définir en premier lieu le concept de la performance ainsi que son évolution et les méthodes d'évaluation en second lieu.

2.3.1. Définition et évolution de la performance:

«Ce qui différencie l'entreprise performante, de l'entreprise non performante, se sont avant tout les hommes, leur enthousiasme et leur créativité tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier » **Vermont GA UD**

Quand on dit qu'une entreprise est performante, cela signifie que cette entreprise est capable d'enrichir son projet organisationnel et cela par la qualité de son personnel. En effet, elle est capable d'intégrer ce capital et le mobiliser dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

2.3.1.1. Définition de la performance:

Etymologiquement, ce mot vient du mot anglais « *to performe* » lui-même issu du vieux français qui signifie **accomplir**, selon A.M.FERICELLI², le terme performance désigne dans le champ de la gestion de multiples significations qui s'articulent autour de trois sens primaires

- La performance est succès: la performance n'existe pas en soi, elle est en fonction des représentations de la réussite, variable selon entreprises et les acteurs.
- La performance est **résultat de l'action**. A l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur car, traditionnellement, la mesure des performances était entendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus.
- La performance est **action**. Dans ce sens rare en français qu'en anglais la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps.

¹ FERICELLI (A-M) et SIRE (Bruno) : « *performance et ressources humaines* », édition ECONOMICA, Paris, 1996, p 19

² Ibid. P17

La performance peut également se lire comme l'action qui mène au succès. Ce dernier ne se mesure pas a posteriori, il se construit tout au long d'un processus de management qui définit puis communique les résultats attendus et spécifie les activités à accomplir.

De même, plusieurs auteurs ont donné quelques définitions à la notion de la performance, nous pouvons citer:

« La performance dans le court terme et le moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux: l'efficacité, c'est-à-dire les degrés d'atteinte des objectifs quels que les moyens utilisés; l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir »¹

« La performance ne doit pas être considérée comme Un évènement mais comme une action contenue. On parle alors de performance attendue. Elle revient à spécifier ce que l'on attend d'une personne de manière claire et contrôlable, elle constitue une base très objective du contrat minimum qui lie l'organisation et la personne, c'est pourquoi, l'attente de la performance doit être communicable et effectivement transmise (responsabilité du management) »²

D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs.

2.3.1.2. L'évolution de la performance:

En gestion, le concept performance est décliné de diverses façons. On parlera de performance financière d'une entreprise mesurée par un certain nombre de ratios. Ces indicateurs serviront à classer des firmes les unes par rapport aux autres. Ainsi, on parlera de performance sociale dont les firmes tournent de plus en plus fréquemment vers les ressources humaines comme source d'élévation des surplus dégagés.

Le concept performance a connu trois étapes essentielles :

2.3.1.2.1. La performance se mesure à l'économie du temps d'exécution:

Les résultats économiques qui sont le point de départ de l'élaboration du système conçu par TAYLOR peuvent être appréhendés globalement à travers les différents niveaux de

¹ MARTORY, (B) et(D) : « *pilotage social et performances* », édition DUNOD, 2ME EDITION, France.2003, P160.

² HELFER, (P) et ORSONI, (J) : « *encyclopédie de MGT* », édition VUEI3ERT, Paris 1992, p11 .

performance: physiques (par l'exécution du volume de la production), marchand (par l'accroissement du volume des ventes) et financier (l'accroissement des profits en cherchant à réduire le coût salarial qui constitue dans cette étape une part importante des coûts.

En effet, la hausse de la productivité, mesure de la performance en termes d'économie de temps réalisé par rapport à une quantité donnée. De cela, la productivité du travail constitue le facteur déterminant de la production de la performance.

2.3.1.2.2. La performance se mesure à la prescription stricte de l'action:

La prescription de la tâche constitue la base concrète du pilotage de performance de l'époque: définissant à la fois la performance à réaliser et l'action à mener.

La prescription stricte de l'action a travers la notion de tâche permet d'orienter l'énergie, l'attention, l'initiative de l'ouvrier vers une recherche d'économie de temps d'exécution, ou a minima, le respect des temps imposés.

2.3.1.2.3. La performance se mesure par la responsabilité économique des salaires:

Depuis quelques années, l'instabilité l'incertitude qui caractérise l'environnement économique (mondialisation, saturation des marchés.. .etc.) ont remis en cause cette dynamique de production des résultats économiques.

Le concept performance s'est largement complexifié, se traduit par des objectifs, de coûts, de qualité, de délais . . . etc. il ne s'agit plus de produire pour vendre des produits standardisés, mais de personnaliser le produit et de développer la qualité de service apportée aux clients, où la question qui se pose est celle de la productivité globale des ressources.

Sur cette base de prescription stricte de l'action, la responsabilité accordée aux acteurs opérationnels dans la production de la performance se limite au respect de la prescription

C'est-à-dire au temps de réalisation des opérations d'exécution, cela délimite précisément le rôle des acteurs opérationnels dans le processus de la production, de la performance aux résultats.

2.3.2. L'évaluation des performances:

L'évaluation des performances dans l'entreprise a pour objectif de permettre à la hiérarchie de suivre le candidat nommé dans ses nouvelles fonctions, de se prononcer sur sa confirmation.

2.3.2.1. Les standards de performance:

Tous les salariés ont besoin de savoir exactement ce que leurs dirigeants attendent d'eux. Beaucoup d'entreprises créent des standards de performance et les intègrent dans la description des postes. D'autre part, les postes évoluent au fur et à mesure que les standards sont établis.

Dans les travaux de routine, les composants de standards de performance sont essentiellement la quantité (à produire à l'heure ou à la journée) et la qualité (le niveau de qualité acceptable). Pour les tâches plus complexes, ces normes ne sont plus adaptées pour mesurer la performance. Les idées et les innovations qui constituent les tâches de création ne sont pas quantifiables, et leur qualité est difficilement mesurable. Ce qui ne signifie pas qu'elle ne peuvent être soumis à des standards de performance.

2.3.2.2. Le choix des critères des standards de performance :

Les standards de performance sont en générale fondés sur l'expérience des salariés qui donnent depuis longtemps satisfaction sur le type de travail étudié. Que ces standards régissent la qualité ou la quantité, ils devraient être:

- **Spécifiques:** chaque personne qui réalise une tâche doit savoir exactement ce qu'elle censée réaliser.
- l'entreprise doit se doter sur une pierre de touche a la queue mesurer les performances. La mesure de performance est simple lorsque le standard est quantifiable. Elle est plus difficile dans le cas contraire. Lorsque une mesure chiffrée n'est pas faisable ;les critères possibles sont le respect des délais l'introduction de nouveaux concepts ou la participation aux activités de l'équipe
- **Réalistes:** si les standards ne sont pas possible à atteindre, les gens les considèrent comme injuste et refusent de les respecter.

2.3.2.3. Les méthodes d'évaluation des performances:

De nombreuses entreprises ont recours à un système combinant, on distingue deux. Méthodes:

2.3.2.3.1. L'évaluation fondée sur des critères:

Il est impossible d'évaluer l'ensemble de la contribution de chaque salarié sans avoir des points de repères. Pour cela, il faut recourir à différentes dimensions ou critères qui jouent un rôle primordial dans l'évaluation des performances.

Ces critères peuvent se diviser en deux catégories:

2.3.2.3.1.1. Les critères quantitatifs:

Il s'agit de ce qui est mesurable, par exemple le volume, le poids, les unités produites, les rebuts... Etc.

2.3.2-3-1-2-Les critères liés aux objectifs de travail:

Ils font référence au degré de réalisation des résultats prévus. Cette catégorie de critère est particulièrement adaptée à l'évaluation de la performance des cadres, en effet, chaque cadre a généralement une mission spécifique.

Afin de rendre le système d'évaluation par critères plus équitable, l'entreprise doit:

- **Clarifier les standards:** chaque responsable doit être parfaitement informé de la signification de chaque catégorie et de la définition de chaque critère.
- **Définir les barèmes d'évaluation:** il s'agit d'identifier les bons supérieurs ou mauvais et de répartir les moyens entre les différentes catégories médianes.
- **Tenir un journal régulier des performances de chacun tout au long de l'année:** il s'agit de consigner tout accomplissement ou échec spécial de chaque membre. Les remarques positives peuvent signaler, par exemple « projet terminé deux jours avant l'échéance », dans les remarques négatives, on peut trouver « a prolongé sa pose de déjeuner trois fois de suite au cours du mois »¹.

¹ PERETTI. (J.M) : « *Ressources humaines et gestion* », 4^{ème} édition, Paris, 2002, p89

A l'évidence, les collaborateurs doivent s'efforcer de connaître leurs défauts personnels et de les corriger afin de conserver des exemples spécifiques et positifs de performances et justifier leur évaluation.

2.3.2.3.2. L'évaluation fondée sur les résultats:

Cette méthode peut se pratiquer dans toutes les situations où les résultats sont mesurables. Bien entendu, ce système est facile à utiliser lorsque les facteurs sont quantifiables (un volume de ventes ou des unités produites), mais il peut aussi être utile dans des cas non chiffrables comme la réalisation des objectifs spécifiques dans le domaine de management, l'atteinte de buts personnels ou le succès d'efforts de collaboration.

Dans un système orienté vers les résultats, les personnes chargées de l'évaluation ne se fient pas à leur jugement sur des critères abstraits, mais peuvent se concentrer sur ce qui était demandé aux collaborateurs et le degré de satisfaction de cette exigence.

Généralement, les dirigeants d'entreprises suivent deux étapes fondamentales pour évaluer la performance de leurs collaborateurs:

2.2.3. L'impacte de la motivation sur la performance des RH.

Pour atteindre ses objectifs, tout entreprise doit s'obtenir des ses salaires une productivité et une qualité du travail importantes. Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une organisation cohérente afin d'entretenir la motivation de l'ensemble du personnel, et par conséquent d'améliorer la performance de l'ensemble de l'organisation.

Pour étudier le lien entre la motivation et la performance, nous avons appuyé sur la célèbre formule de VROOM qui affirme que la performance ne peut être aboutit que par combinaison entre la motivation et la compétence qui sont deux concepts complémentaire et inséparables.

La performance = la motivation * la compétence

Pour ce faire, nous devons étudier d'abord le concept de compétence afin de pouvoir mettre en exergue l'impact de la motivation sur la performance.

2.3.3.1. Le lien entre la compétence et la performance des RH:

La mesure de la performance et l'évaluation de la compétence ne procèdent pas d'une démarche unique. La compétence n'a de sens que par rapport à une situation de travail donnée. Cependant, évaluer la compétence, c'est vérifier qu'une personne possède les savoirs et qualités exigés dans une activité particulière, tandis que mesurer la performance consiste, à partir d'indicateurs et d'objectifs définis au préalable, à vérifier si ces objectifs ont été atteints.

En conséquence, la compétence est un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas la performance. Cette dernière dépend de plusieurs facteurs, des facteurs externes stables (l'organisation du travail) ou instables (la chance par exemple), et des facteurs internes, également, instables tel que la motivation par exemple ou stables tel que la compétence.¹

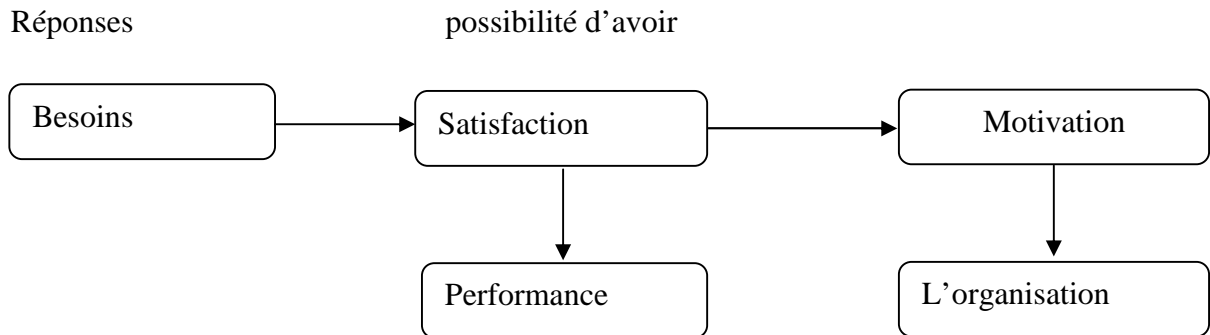
2.3.3.2. Le lien entre la motivation et la performance des RH:

La motivation est dans un organisme vivant, la composante ou processus qui règle son engagement dans une action ou expérience, elle se manifeste habituellement par le déploiement d'une énergie (sous divers aspects telle que l'enthousiasme, l'assiduité, la persévérance).

La motivation est l'origine d'un état psychologique qui est la satisfaction, cette même satisfaction se crée par une réponse donnée aux besoins des individus. En effet, et comme le montre le schéma ci-dessous, lorsque un besoin est assouvi, on ressent une satisfaction qui engendre une motivation possible qui à son tour va engendrer des actions positives possibles, ce qui donnera en conséquence une performance accrue de l'organisation, et cela autant que les besoins seront satisfaits.

¹ AUBERT. (Jacques) et autres : « *Management des compétences* », Edition DUNOD, Paris, 2005, p76

Figure n°7: Le lien entre la motivation et la performance des RH



Source : L.SEKIOU « *gestion du personnel* », édition d'organisation, paris 1986, p76

Conclusion :

A travers de ce qu'on a traité dans ce chapitre nous découvrons que la motivation est une forme interne qui se traduit par une énergie latente à l'intérieur de d'individu et que l'administration doit réveiller par des influences externes qu'on appelle la motivation.ces derniers ont bénéficié d'une grande partie d'études pour lesquelles ont paru plusieurs théories, ce qui a joué un grand rôle pour leur développement historique vu leur importance, leur nature et l'effet de la motivation sur l'amélioration au niveau de compétence dans les organisme et nous pouvons conclure par les idées suivantes :

- La politique de la motivation est l'expression de méthode ou tout au moins un procédé sous la forme d'un programme qui aide la marche des RH dans l'organisme ou l'entreprise quant à la façon d'influer sur son orientation qui profite à l'organisme d'un coté et aux travailleurs d'un autre coté.il existe divergence entre les méthodes de la motivation et ceci entre les déférentes formes d'activité de l'organisme d'un cote et le genre de travailleurs d'un autre cote.
- Nous avons aussi connu les plus importantes théories de la motivation et aussi les sources que doit appliquer l'organisme et pour réussir chaque système de motivation, il lui faut des mécanismes de réussite.



Chapitre 3

3.1 : présentation de l'organisme d'accueil

3.1.1. Présentation de NAFTAL :

NAFTAL société par action, filiale à 100% SONATRACH. Elle est chargée de la communication et de la distribution des produits pétroliers et dérivés sur le territoire national.

3.1.1.1. Sa Création :

C'est en 1980 que fut créée par le décret exécutif N° 80-101 du 06 Avril 1980, l'Entreprise Nationale de Raffinage et de Distribution des produits pétroliers (ERDP), dans le cadre de la restructuration de la SONATRACH.

Elle s'est donc vue transférer les structures, moyens, bien, activités et personnels, détenus, gérés et administrés auparavant par la SONATRACH dans le cadre des activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers. L'ERPD n'est entrée en activité que le 1^{er} Janvier 1982.

En 1987, une deuxième restructuration eut lieu suite au décret exécutif n° 87-189 du 25 Août 1987, qui scinda l'ERDP en deux entités distinctes :

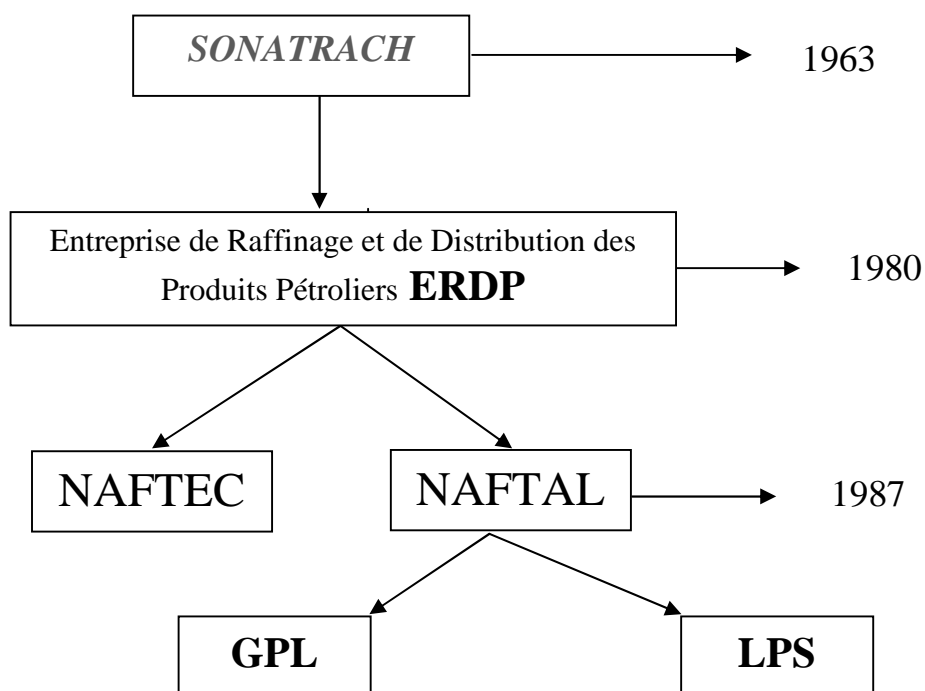
- NAFTAL: Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers ;
- NAFTEC : Entreprise Nationale de Raffinage du Pétrole.

C'est ainsi que fut créée NAFTAL sous le juridique d'une Entreprise Publique Economique/ Société Par Actions (EPE/SPA) au capital social actuel de 15.650.000.000.00 DA.

Qualifiée de stratégique et chargée d'une mission de principale de service public, NAFTAL n'est pourtant pas dotée de l'autonomie financière, contrairement à beaucoup d'autres entreprises publiques.

La mission de service public à NAFTAL, a eu pour effet de ralentir comme on le verra plus loin, ses activités de commercialisation des lubrifiants qui étaient d'excellente qualité au profit d'opérateurs privés.

Figure n°8: Organigramme de la création de NAFTAL.



Source : www.NAFTAL.dz

3.1.1.2. Présentation du district COM Tizi-Ouzou :

Le District COM de TIZI-OUZOU se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI, environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville.

Il gère deux centres de stockages **CSD** et **CMP** et un réseau de seize stations en gestion directe (GD).

En générale, il veille sur la gestion, l'organisation, la promotion et le développement de l'activité de distribution des carburants terre, lubrifiants, produits spéciaux et pneumatiques. Il veille aussi sur la commercialisation des produits et la modernisation du réseau des stations services. Pour ce faire, il analyse sa part dans le marché, il étudie les propositions et met en œuvre toutes actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

3.1.1.2.1. Centre de Stockage et Distribution « CSD ».

Le CSD de Tizi-Ouzou est implanté sur une surface de dix hectares dans la zone industrielle d'Oued-Aissi, administrativement il fait parti de la commune de Tizi-Ouzou, il est mit en marche le 02 février 2001.

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unités de stockage et de distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants.

La capacité de stockage du CSD est de 30000 m³ de carburants.

Le centre reçoit, stocke, vend et distribue les carburants, il s'approvisionne auprès des unités de CAROUBIER et d'EL HARRACH.

3.1.1.2.2. Centre Multi Produit « CMP ».

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits à s'avoir : les lubrifiants, les pneus, Les acides et l'eau distillée.

Pour l'alimentation du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew.

Le CMP est situe sur la route nationale N° 12 à 500 m du centre ville de Tizi-Ouzou.

Le CMP du district commercial de Tizi-Ouzou a pour mission principale le ravitaillement le stockage et la distribution des produits pneumatique et lubrifiants.

Il assure aussi la récupération des huiles des vidanges usées ses activités quotidiennes sont organisées comme suit :

✓ Ravitaillement du centre.

En matière de lubrifiant le CMP s'approvisionne essentiellement d'Alger, les pneumatiques sont totalement d'importation, ainsi pour s'approvisionner, le centre établi des commandes des bons d'enlèvements **BE**, il transmet les marchandises demandées accompagnés d'un bon de transfert de stocks **BTS**, aussi tôt pour la marchandise entrées le centre établira un bon de réception **BR010**.

✓ La distribution au sein du centre.

Pour une meilleur réalisation de la tache en matière de distribution de ses produits, le centre est doté principalement d'un service facturation et d'une caisse, après la réception de la commande le service facturation établis un bon de livraison facture **BLF**, le client codifie a le choix de régler en espèce ou par cheque, le centre détient les relations fonctionnelles avec le département commercial du district notamment la cellule recouvrement les services pneumatiques et lubrifiants en transmettant la situation des ventes et l'état des stocks et les journées comptables **JC**.

3.1.1.3. Missions et objectifs.

3.1.1.3.1. Ses missions :

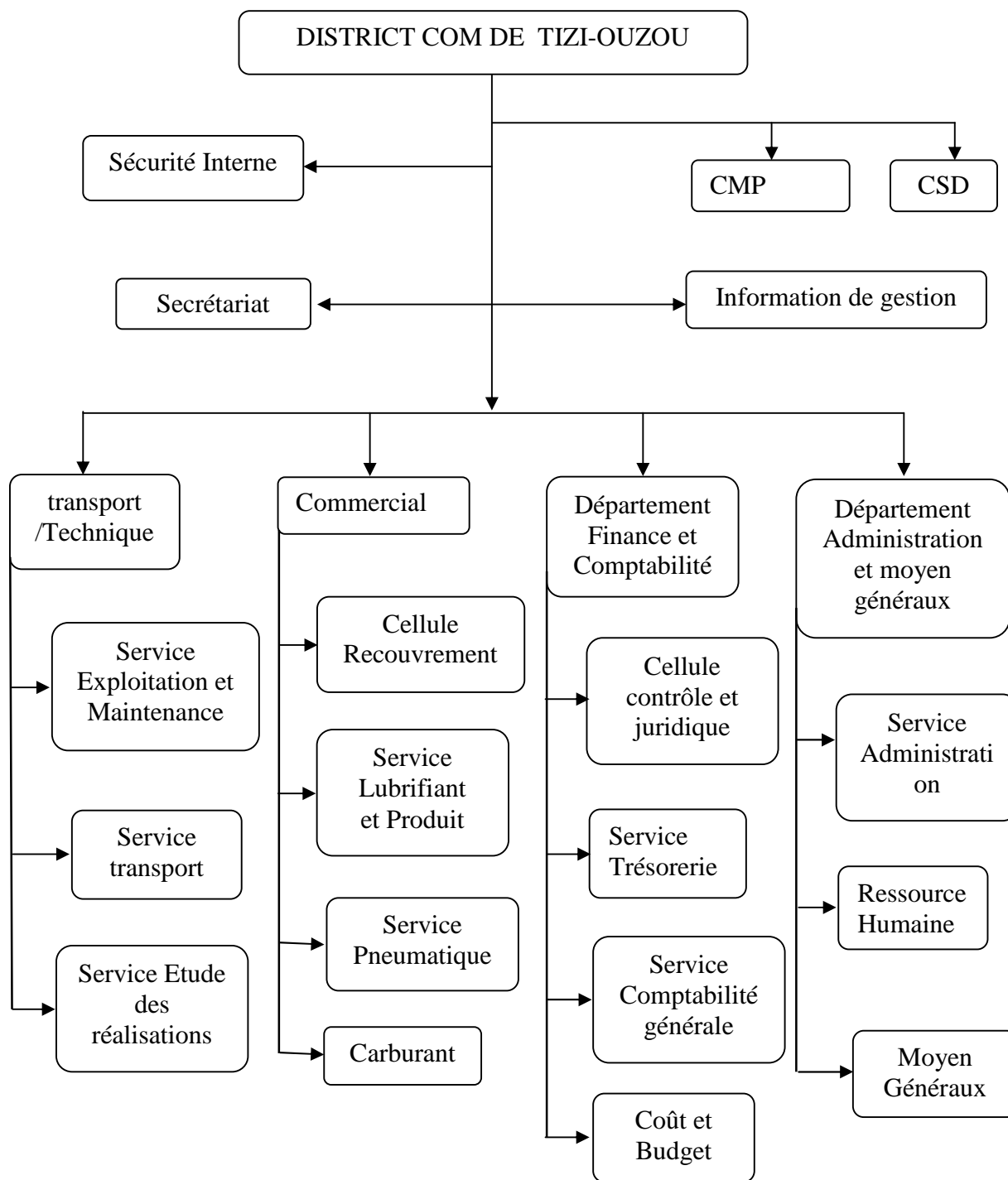
Les missions principales de NAFTAL consistent notamment à :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et annexes ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, à la sauvegarde et à la protection de l'environnement ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens ;
- Définir et développer une politique en matières d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;

3.1.1.3.2. Ses Objectifs.

- ❖ Rétablir l'équilibre financier.
- ❖ Améliorer la rentabilité et le rendement des différentes activités.
- ❖ Gagner ou protéger les parts de marché actuel.
- ❖ Améliorer la qualité et l'efficience.
- ❖ Apprécier les résultats par type d'activité

Figure n°9 : Organigramme de DISTRICT COM DE TIZI-OUZOU



3.1.1.4. Exposition de chaque département.

3.1.1.4.1. Département commercial.

s'occupe de la mise en vente d'un produit donné, en terme simple, le département commercial veille à :

- ✓ L'application de la politique commerciale de l'entreprise adoptée.
- ✓ Les points de vente NAFTAL.

3.1.1.4.1.1. Service recouvrement :

Il a pour fonction principale :

- Suivre et contrôler le règlement des clients à terme.
- Procède aussi au recouvrement des créances sur clients.
- établir les reçus d'encaissement et saisir éventuellement les clients retardataires.
- il est en contacte permanent avec les autres services.

3.1.1.4.1.2. Service carburant :

Chargé de :

- La commercialisation des carburants.
- Traiter et analyser les données du marché potentiel pour pouvoir établir les plans prévisionnels.
- Gérer et contrôler le mouvement des stocks puis s'assurer de la qualité et de la conformité du produit.
- Enregistrer, analyser et suggérer les solutions remédiant aux doléances de la clientèle.

3.1.1.4.1.3. Service lubrifiants et produits spéciaux :

Il s'occupe de :

- La présentation et conseils à la clientèle en matière d'utilisations des lubrifiants de NAFTAL.
- Suivi et de l'analyse des ventes des produits commercialisés par le centre multi produits.

3.1.1.4.1.4. Service pneumatique :

Il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des vents pneumatiques.
- Elaboration des plans de ventes.
- Etablissement des programmes et planning d'approvisionnement.

3.1.1.4.1.5. Service réseau :

Chargé de :

- Gérer les réseaux des stations service en l'occurrence les gestions directes (GD), les gestions libres (GL), les points de ventes agréés (PVA),...
- Analyser la performance de ses stations en gestion direct.
- Veiller aux respects des normes de gestion.
- Veiller à la présentation de l'image de marque de NAFTAL.

3.1.1.4.2. Département finances et comptabilité.

Il se consacre principalement à l'interprétation des flux financiers en écritures Comptables puis il est traduit au bilan en fin de chaque période comptable. Il coordonne toutes les activités de comptabilité, de trésorerie budget et de patrimoine. Il comprend :

3.1.1.4.2.1. Cellule contrôle et juridique :

Il veille au :

- Respect des normes de gestion.
- Contrôle des TAC (Ticket à crédit).
- La protection du patrimoine.
- Suivi des contentieux et litiges qui peuvent subvenir au cours de l'exercice de l'activité de NAFTAL.

3.1.1.4.2.2. Service trésorerie :

Chargé de :

- Contrôlé les flux recettes et dépenses du district.
- Traiter les dossiers de paiement, d'investissement et autres dépenses.

- Etablir la situation de rapprochement des comptes de trésorerie.
- Contrôler les impayés et effectuer la comptabilisation des comptes et grand livre de trésorerie.

3.1.1.4.2.3. Service comptabilité générale :

Il s'occupe de :

- La traduction des documents aux écritures comptables.
- Suivi de l'état des stocks, l'état des ventes et marges par points de vente ou par client.
- Suivi du mouvement des stocks, leur réception et leur règlement.
- La comptabilisation des charges salariales et de la déclaration fiscale.

3.1.1.4.2.4. Service coût et budget :

Chargé de :

- L'élaboration des budgets prévisionnels d'investissement et de fonctionnement du district.
- Consolider l'ensemble des charges nécessaires à la détermination du coût.
- Collecter les informations comptables puis procéder au calcul des charges d'exploitation.

3.1.1.4.3. Département administration et moyens généraux.

Il a pour mission, d'assurer la gestion des moyens généraux du district, l'administration et la gestion des ressources humaines. Ce département s'occupe essentiellement du facteur humain, son épanouissement formation. Toutefois, Ces taches sont réparties comme suit :

3.1.1.4.3.1. Service moyens généraux :

Il assure :

- Les prestations de service en matière de transport, télécommunication et approvisionnement en fournitures.
- La gestion du stock du magasin et de la réception du courrier, son enregistrement et sa répartition.

3.1.1.4.3.2. Service administration :

Charger de :

- Gérer le personnel en le déclarant aux assurances sociales.
- Elaborer la paie mensuelle.
- Fournir les données nécessaires pour le calcul de la prime de rentabilité collective.

3.1.1.4.3.3. Service ressources humaines :

Son rôle est de :

- Suivre l'évolution de l'effectif et du personnel en fonction des besoins du district.
- Elaborer le plan de formation annuel et organiser les départs en retraite.

3.1.1.4.4. Département transport et technique.

Sa mission consiste en la maintenance du matériel, le plan de distribution ainsi que l'étude et la réalisation des projets. Il est divisé en plusieurs services :

3.1.1.4.4.1. Service exploitation et maintenance :

Il assure :

- Le maintient du matériel des dépôts en veillant à la maintenance préventive et curative.
- La répartition des volucompteurs des GD et l'achat de la pièce de rechange et son emmagasinage.
- L'application des plans de maintenance du réseau.

3.1.1.4.4.2. Service transport :

Chargé de :

- Elaborer le plan d'approvisionnement et de la distribution par canal, par commune et par segments selon les prévisions du service carburant.
- Suivre les contrats des transporteurs privés et gérer le matériel roulant, les pièces de rechange et le personnel de conduite.

3.1.1.4.4.3. Service d'études et réalisations :

Son rôle est :

- Elaborer les études technico-économiques et architecturales.
- Entreprendre toute étude de rénovation ou d'extension des installations.
- Suivre les situations des travaux, les constater sous forme de situations provisoires et les présenter au paiement.

3.2: La réalisation d'une enquête par questionnaire sur le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH au travail :

Le présent travail est consacré à l'étude de l'évaluation des compétences dans la société NAFTAL se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI, environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville. Il a pour objectif d'identifier l'influence de l'évaluation des compétences sur la motivation des RH dans cette organisation. Il s'inscrit dans une démarche quantitative. Donc pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi la démarche suivante :

3.2.1. La définition de l'objectif de l'enquête.

3.2.2. Les différentes étapes de l'étude.

3.2.1. L'objectif de l'enquête :

L'objectifs de ce questionnaire aux travailleurs de NAFTAL est de savoir quelle est la participation de l'évaluation des compétences dans leur motivation et ceci bien sur d'après les évalué dû que les questionnaires leur sont destinés, et pour vérifions, a travers a questionnaire, les idées théoriques des deux chapitre précédents.

3.2.2. Les différentes étapes de l'étude :

Nous présenterons d'abord notre outil de collecte des données : le questionnaire, puis nous présenterons les caractéristiques de notre échantillon:

3.2.2.1. Présentation du questionnaire :

Questionnaire est un outil de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations, technique utilisé auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive. Etant donné que la motivation est considérée comme un phénomène essentiellement individuel et personnel, le questionnaire offrait une bonne cohérence en ce sens.

Selon STEPHANE Ganassali « *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 meilleur qualité des réponses* ». ¹

3.2.2.2. Contenu du questionnaire :

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose en trois catégories de questions qui sont :

- Questions fermées : (sous forme de OUI ou NON), ces question facilitent notre travail dans de dépouillement et aussi facilitent à la personne consternée par cette enquête de répondre, mais ce type de question ne permet pas d'avoir des informations complètes.
- Questions semi-ouvertes : ce sont des questions dont le nombre des reposes possibles n'est pas limité, mais on impose un choix de reposes possibles aux personnes interrogées.
- Question ouvert ou on n'impose pas de réponse, c'est-à-dire l'enquête est libre et c'est au questionné de nous réponses, ou de justifie les réponses données, pour donner des suggestions (pourcentage de ces questions est faible par rapport aux autres questions pour ne pas trop demander aux questionnés)

3.2.2.3. Le choix de l'échantillon :

La prise en considération de l'ensemble du personnel de l'entreprise lors de notre étude fut chose irréalisable, vu l'importance du nombre des travailleurs de l'entreprise et leurs éparpillements géographiques. A cet effet nous étions obligés de limiter la taille de

¹STEPHAN (Ganassali) « *les enquêtes par questionnaire avec sphinx* », édition PEARSON, paris 2007, p2

Chapitre 3 Analyse du rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH au sien de NAFTAL | 83

l'échantillon a celui de l'entreprise NAFTAL, l'échantillon est composé de l'ensemble du personnel de toutes catégories confondues (agent d'exécution, agent de maitrise, cadre), et de deux sexes femmes et hommes de NAFTAL de District COM de TIZI-OUZOU se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI, environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville.

3.2.2.4. La taille de l'échantillon ;

Pour les besoin de notre enquête au sein NAFTAL qui situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI, environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville. nous avons pu obtenir la coopération de 60 agents, l'échantillon est constitué d'un ensemble des travailleurs NAFTAL par catégories socioprofessionnelles (Exécutant, Maitrise, cadre)

3.3 : La présentation des résultats

L'enquête menée sur le terrain s'est déroulée pendant le mois de février, nous allons essayer d'analyser les résultats obtenus par le questionnaire soumis aux personnels de NAFTAL, après avoir fait le dépouillement.

3.3.1. Les informations générales :

3.3.1.1. Le sexe

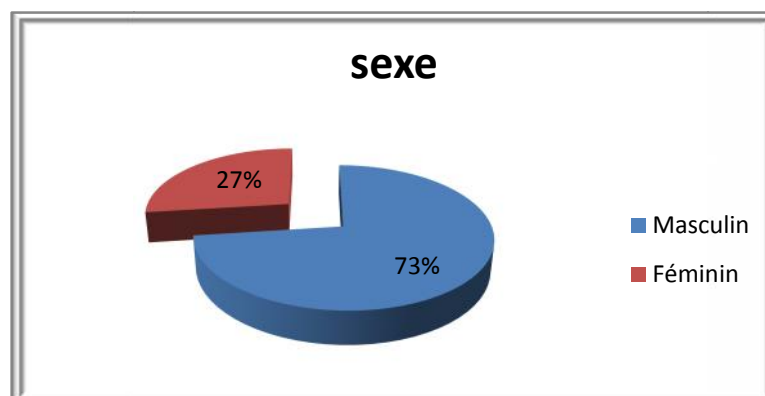


Figure n°10. La répartition par sexe

Chapitre 3 Analyse du rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH au sien de NAFTAL | 84

A travers notre études et notre échantillon, nous avons eu un taux de réponse de 73% de la part des hommes et seulement 27% de la part des femmes, chose peut être explique par la dominance masculine dans cette entreprise cette différence dû a cause de la nature de travail.

Toute fois, les femmes aussi ont, de plus en plus leur place dans l'entreprise étant leur investissement massif dans les études supérieure, qui leur offre des opportunités de décrocher des postes au sein de cette dernière

3.3.1.2. L'âge :

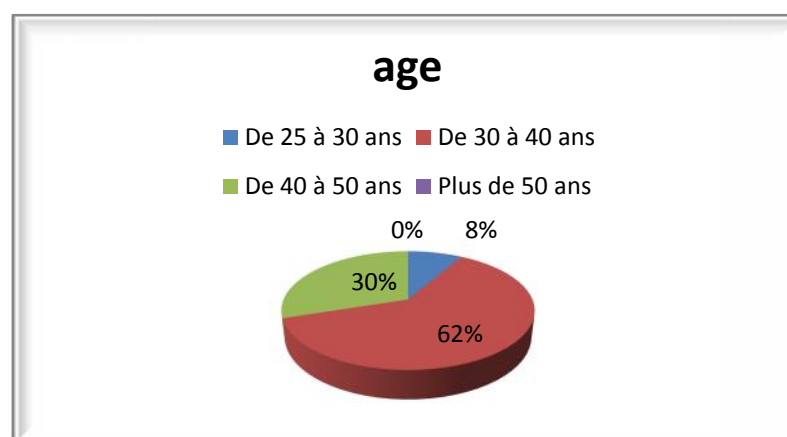


Figure n°11. Répartition par âge :

Cette question a pour le but de démontre la structure d'âge de l'encadrement au niveau de NAFTAL. Les résultats démontre que l'enquête a touché les tranches d'âges et en majeur partie ceux de 30 à 40 ans (61,67%), nous amenons ainsi à penser que le personnel est relativement âgé.

30% de l'effectif représente la tranche d'âge de 40 à 50 ans,

8,33% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche de 25 à 30 ans.

Et aucun des agents interrogés n'a plus de 55 ans.

Donc ils y'a pas d'employés prête de la retraite (non recrutement)

3.3.1.3. Niveau d'instruction :

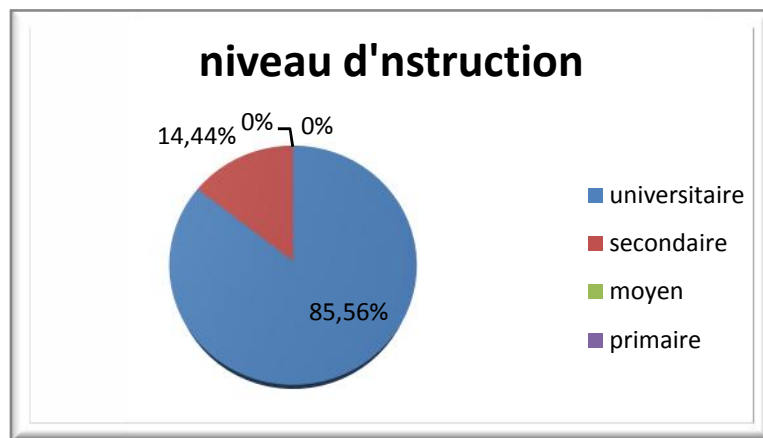


Figure n°12. La répartition par niveau d'instruction

Il apparait clairement que la majorité de personnel de NAFTA aient un niveau d'études supérieure avec un taux de 85,56%, le pourcentage restant est de 14,44 % pour le niveau secondaire, a noté que le niveau primaire et moyen est nul 0%.

3.3.1-4-Catégorie socio professionnelle :

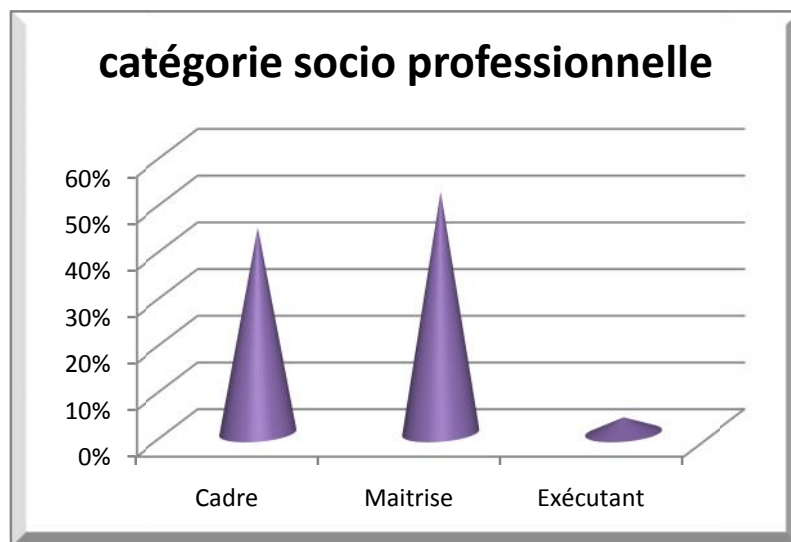


Figure n°13. Répartition par catégorie socioprofessionnelle

Dans cette figure, nous avons la nature des postes occupés au première lieu, nous avons la catégorie exécutant dont on a 3,33%, deuxièmes, nous avons la catégorie maitrise avec 51,67% troisièmement, nous avons les cadres avec 45%.

3.3.1.5. Expérience professionnelle

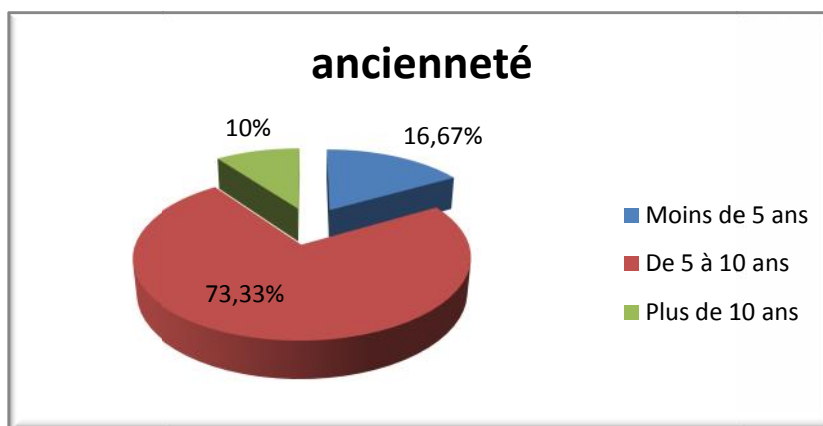


Figure n° 14: expérience professionnelle

L'objectif est de faire ressortir l'ancienneté de la population interrogée, on ne constate que 16,67% de moins d'un ans ,10% a une ancienneté de plus de 10 ans, 73,33% dont l'ancienneté est entre 5 et 10 ans.

3.3.2. Analyse des résultats :

3.3.2.1. Pensez vous que le poste que vous occupez correspond à vos compétences ?

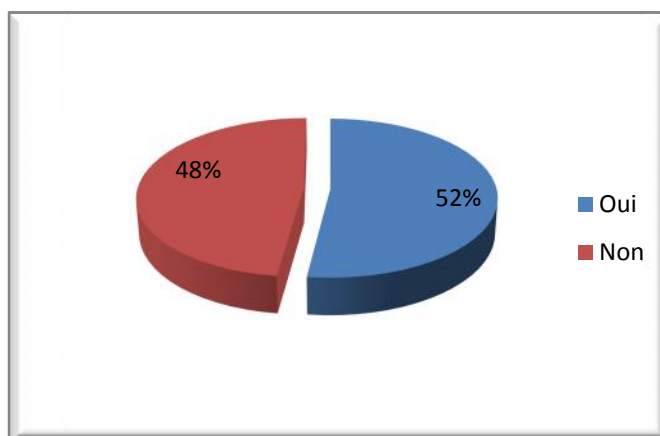


Figure n°15; le niveau de compatibilité entre poste et compétences

D'après les résultats obtenus, nous avons 48% de la population interrogée estime que le poste qu'elle occupe n'est pas en adéquation avec ses compétences. En contre partie, nous avons 52% des salariés estiment que les postes qu'ils occupent sont compatible avec leurs compétences. Dance il existe une performance organisationnelle.

3.3.2.2. Avez –vous fait l'objet d'une évaluation ? (avez-vous déjà été évalué ?)

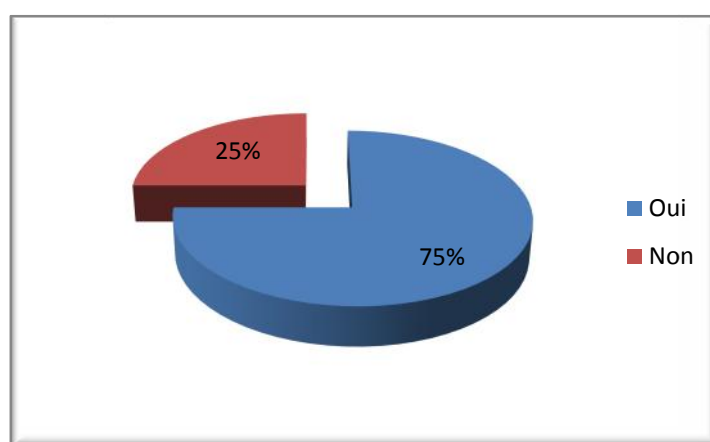


Figure n°16 ; la prise en considération des évaluations

Cette question fait ressortir l'existence ou l'inexistence de l'évaluation des compétences au sein de NAFTAL, la proportion du personnel a interrogé a répondu par l'affirmation avec un taux de 75%, et le reste sont cette qui n'ont pas subi d'évaluation.

3.3.2.3. Comment vous étiez évalué ?

Cette question a pour but de savoir quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées, d'après la population ciblé les outils d'évaluation mis en place ; sont l'entretien individuel et. L'entretien collectif.

Nous remarquons une absence d'un bon nombre d'outils qui sont ; L'assessment center , Echelle de notation, L'évaluation à 360°, bien que dernière demeure d'un des méthodes les plus récentes en matière d'évaluation.

3.3.2.4. Etes-vous informé des résultats de l'évaluation ?

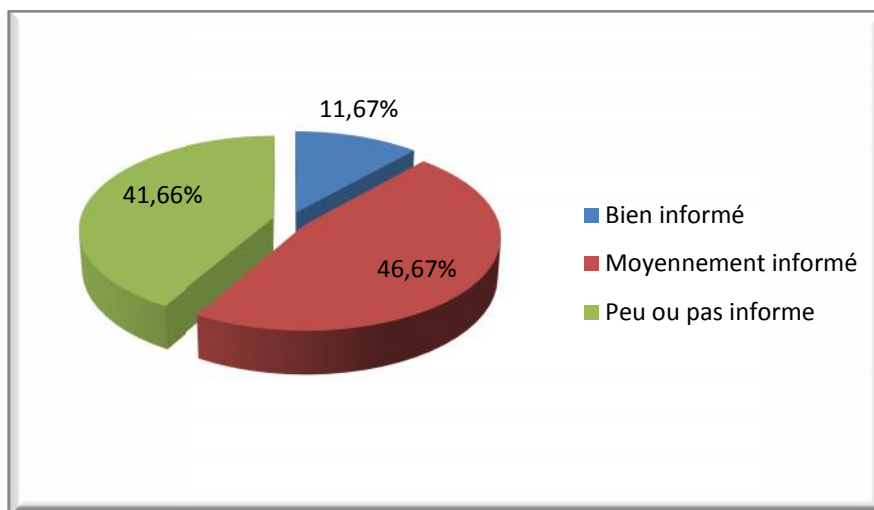


Figure n°17: le niveau d'information en rapport avec les résultats d'évaluation

A travers les information collectées, nous avons 11,67% de la population qui est bien informé par apport aux résultats d'évaluation, pour la population moyennement informé 46,67%, ainsi que celle de la population pas ou peu informé 25%, ce qui peut être traduit par un manque de communication et de circulation de l'information au sein de l'entreprise,

3.3.2.5 Pour vous, l'évaluation des compétences est ?

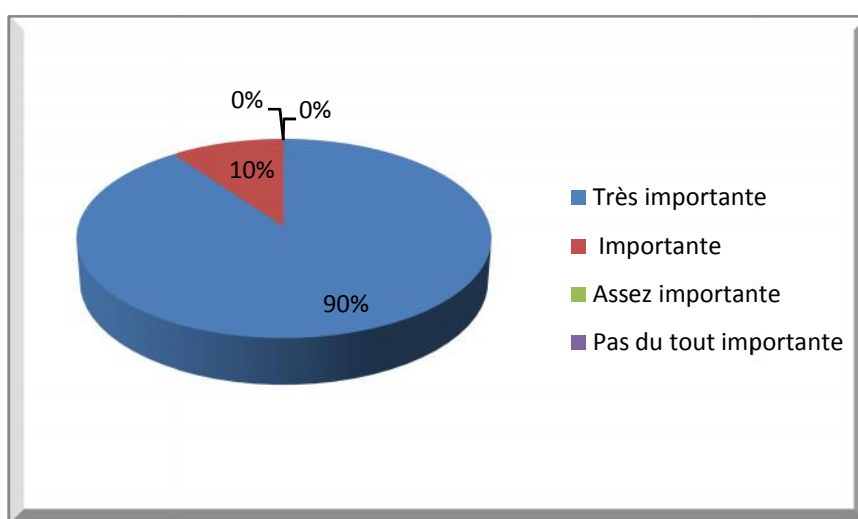


Figure n°18: l'importance de l'évaluation des compétences

On peut constater. Une majorité de 90% le trouve que l'évaluation des compétences est importante, et 10% des personnes interrogées trouvent l'évaluation des compétences important. 0% le trouvent qu'il est assez important et pas du tout importante;

En ce qui concerne la question relative à l'importance de l'évaluation, la majorité des interrogées au sien de la DRH considèrent l'appréciation comme un élément important car cela permet de faire ressortir les véritables compétences de chaque individu.

3.3.2. 6. Quels sont les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l'évaluation ?

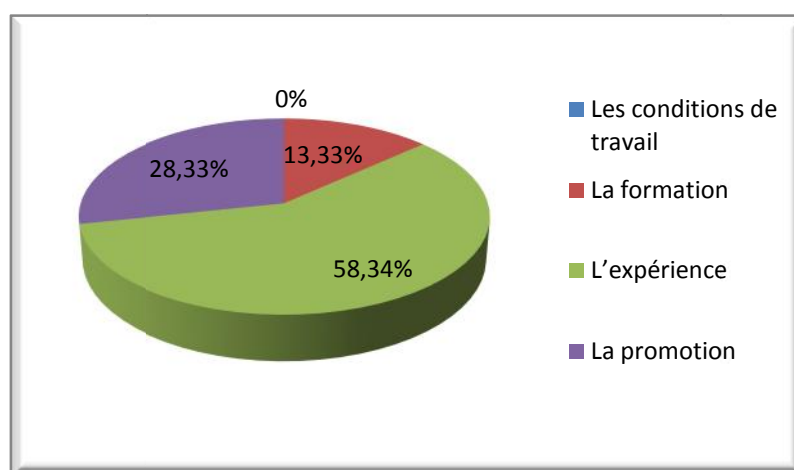


Figure n°19 : les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l'évaluation.

L'intérêt de cette question et de fait ressortir les critères d'évaluation prise en considération au sein de NAFTAL lors de l'évaluation, la majorité de personnel interrogée trouvent que l'expérience les critères plus important avec un taux de 58,34 %, 28,33%des personnes interrogée disent la promotion, et 8 personne interrogée, soit un taux de 13,33% pour la formation, et de 0% pour les conditions de travail.

3.3.2. 7. Êtes-vous satisfait de ces critères appliqués ?

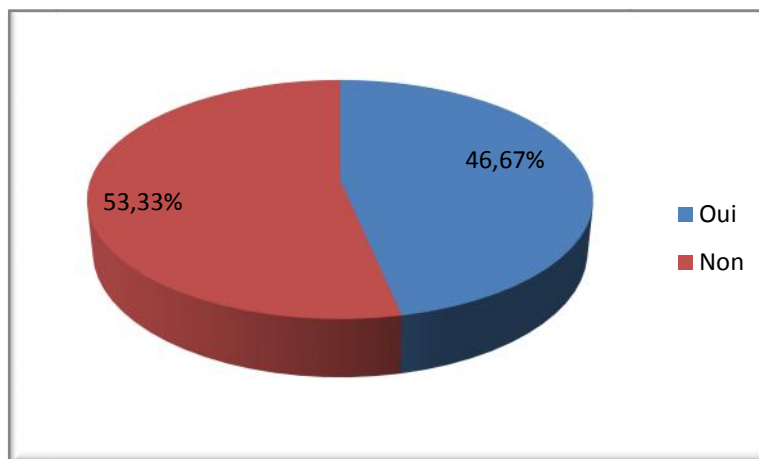


Figure n°20; satisfactions des critères appliqués en matière d'évaluation.

L'intérêt de cette question, est de ressortir le degré de satisfaction en terme des critères d'évaluation, a cela la majorité des intègres trouvent que les pratiques actuelles d'évaluation sont insatisfaisante avec un taux 53,33%, alors que les 46,67% restant ne partage pas le même avis.

3.3.2.8. Pensez-vous que l'évaluation motive l'employé à travailler d'avantage?

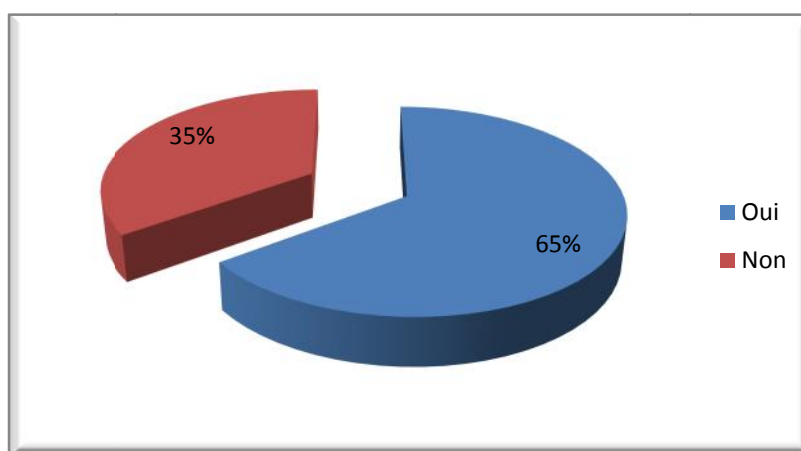


Figure n°21: l'impact des pratiques d'évaluations sur la motivation.

Les personnes soumises sont d'avis pour la majorité 65% qu'une bonne évaluation permettrait de stimuler davantage la motivation. Seulement 35% de la population concernée pense qu'une bonne évaluation n'accroîtrait pas la motivation.

Ici, on peut présumer que le fait que pratiquement tout le monde ait répondu qu'une bonne évaluation permettrait d'accroître la motivation des salariés

En même temps, le fait qu'ils aient répondu aussi massivement dans ce sens peut aussi dénoter le malaise qui habite les salariés pour ce qui est de leur sentiment que la manière dont ils sont évalués pourrait être améliorée. Mais surtout, ils pensent que s'ils étaient évalués correctement, ils seraient beaucoup plus motivés car les résultats de l'évaluation seraient pris en compte.

3.3.2.9. Les notes que vous avez obtenues reflètent-elles vos compétences ?

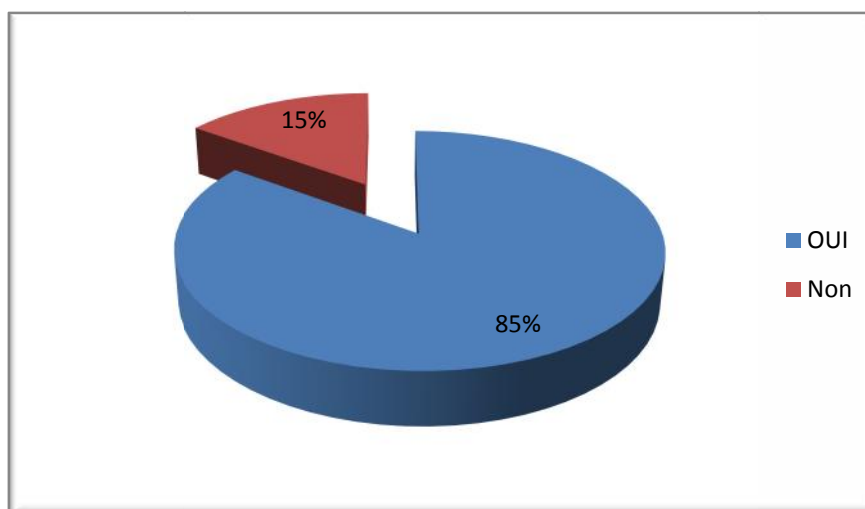


Figure n°22; l'influence des notes obtenus sur les compétences du personnel.

D'après les résultats relèves dans le figure ci-haut nous avons 15% de personnel estime que les notes qui sont obtenues ne reflètent pas les compétences qu'ils possèdent, en contre partie nous avons un taux de 85% de personnel interrogés trouvent que les notes qui sont obtenue reflètent les compétences qui possède.

3.3.2.10. Les notes qu'on vous a attribuées ont-elles une influence sur vos performances au travail?

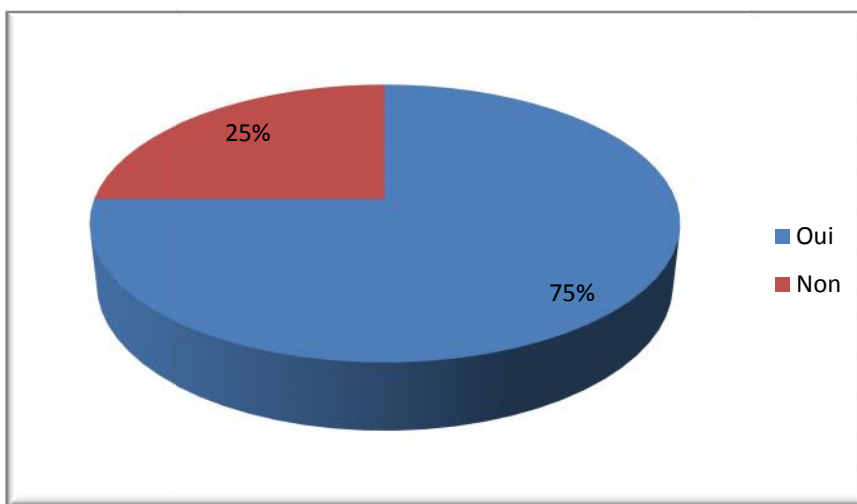


Figure n°23 ; l'influence des notes attribuées sur la performance au travail.

A la lumière de ce figure, nous constatons que 75% des personnes interrogés trouvent que les notes attribuée a une influence sur le travail au sein de NAFTAL contre 15% qui ne se pas une influence sur la performance au travail.

3.3.2.11. Pour vous, une mauvaise note d'évaluation ?

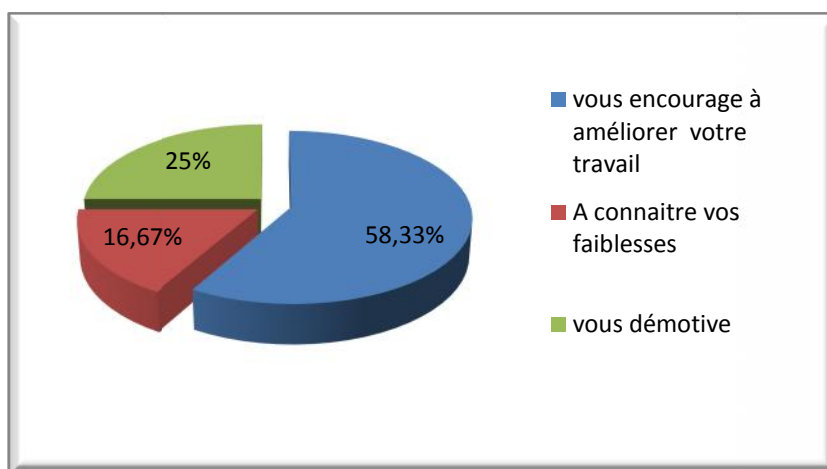


Figure n°24; le point du vue du personnel d'une mauvaise note d'évaluation

A travers les résultats présentés dans figure, nous constatons que 58,33% des personnels interrogé trouvent que une mauvaise note d'évaluation encourage à améliorer le travail, 16,67% à connaître les faiblesses par contre 25% démotive

3.3.2. 12. Qu'attendez-vous de votre entreprise en matière d'évaluation des compétences?

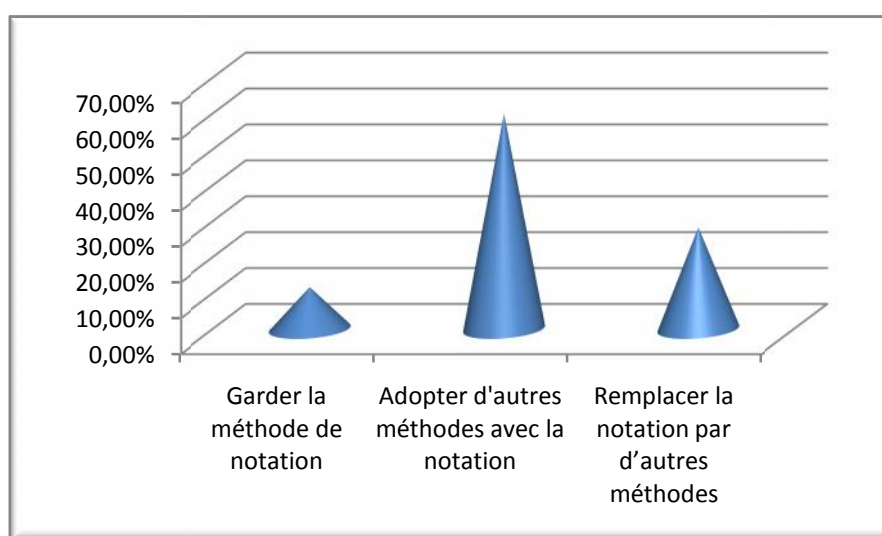


Figure n°25: les attitudes du personnel en matière d'évaluation des compétences.

D'après les résultats obtenus, nous avons 60% de la population questionnée estime que l'entreprise, doit adopter d'autre méthodes avec la notation en matière d'évaluation des compétences, En contre partie, nous avons 28,33% des salariés estiment que l'entreprise remplace la notation par d'autres méthodes, et nous avons 11,67% de population questionnée trouvent que l'entreprise garder la méthode de notation. Donc on peut déduire que les salaries ne sont pas satisfaits par les méthodes d'évaluation utilisé est souhaite adopter d'autre méthodes avec la notation.

3.3.3. Synthèse de l'étude :

Après avoir recueilli les informations sur le terrain au sien de NAFTAL, nous essayerons d'établir les liens entre les résultats obtenus lors de cette recherche et les éléments du cadre théorique retenu, Cette enquête a permis d'objectiver des réalités connues, ainsi les principaux résultats sont les suivants :

- Manque de compatibilité entre les postes et compétences des employés, ce que génèrent des problèmes de réalisation des taches ainsi qu'une démotivation des salariés ;
- Le manque de communication reflète l'absence d'un feed-back positif entre les ressources humaines et la hiérarchie ;
- la majorité des interrogées au sien NAFTAL considèrent l'évaluation des compétences comme un élément très important car cela permet de faire ressortir les véritables compétences de chaque individu ;
- Une mauvaise note d'évaluation encourage le personnel à améliorer le travail.

Au sien de NAFTAL, on utilise certaines méthodes d'évaluation tel que :

- L'entretien d'évaluation et l'entretien collective, ces méthodes sont subjectives et peu utilisées car à travers les réponses que nous avons obtenues, nous avons pu constater que des membres du la DRH qui ont une expérience de moins de 5 ans, non jamais subit d'évaluation.
- L'entreprise NAFTAL ne se muni pas des outils nécessaires, qui font qu'elle possède une évaluation des compétences non performante;
- Le système d'évaluation actuel demeure empirique, car il n'est pas doté des méthodes d'évaluation moderne ;
- Manque de communication entre le personnel et leurs supérieurs ;

Selon l'analyse établie, il y a un grand besoin d'amélioration au niveau des méthodes d'évaluation au sein de NAFTAL, l'ensemble de défaillances au sein du système actuel de NAFTAL, la conduit automatiquement à une évaluation non performante.

Ce qui affecte directement les résultats du département RH et même des autres structures de l'entreprise car pour le faire rappeler la direction RH est un noyau important qui permet la coordination de l'ensemble des autres départements de l'entreprise.

D'autre par le personnel en lui-même peut car si l'évaluation n'est pas effectuée correctement cela se répercutera sur leurs travail et mènera à de mauvaises affectations et attributions de poste et stimule une démotivation totale, et un manque d'implication en ce qui concerne les ressources humaines de la dite compagnie.

Sur la base de l'ensemble des éléments récoltas tout au long de notre étude nous sommes arrivés à la conclusion suivante les hypothèses sont confirmes.

3.3.3-1 - Recommandations:

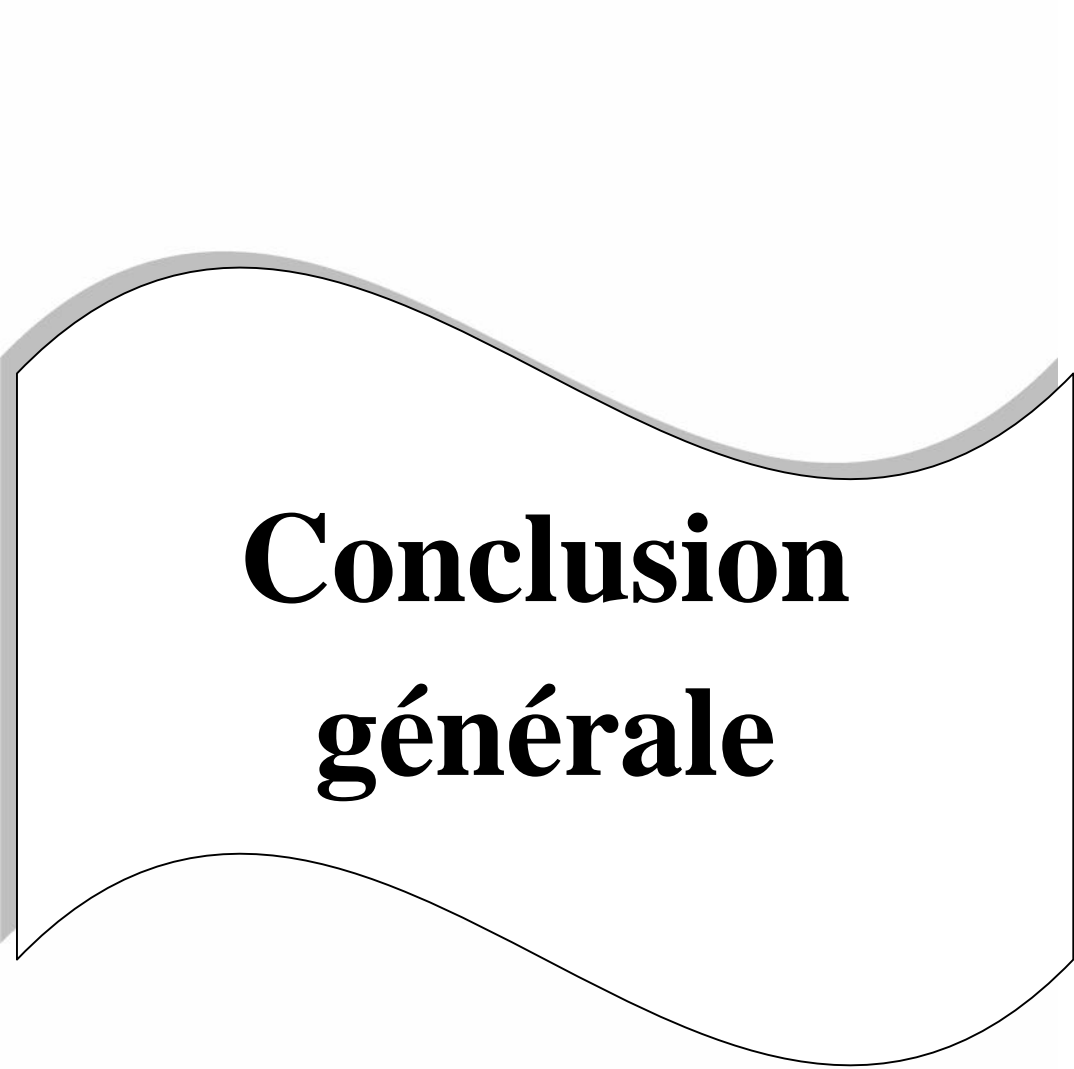
Considérés comme essentielle par les salariés, l'évaluation des compétences fait l'objet de nombreuses critiques de leurs parts. Ainsi, la moitié des répondants à l'enquête la juge moyenne à mauvaise au sien de NAFTAAL. Nous pouvons faire quelques propositions afin d'améliorer non seulement le système d'évaluation, mais aussi la manière dont se déroulent ces évaluations.

- Le système d'évaluation devait être examiné par les RH de façon à être plus objectif et équitable, il devrait 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.
- Les évaluations doivent être faites sur la base des objectifs, ce qui facilitera la tache de l'évaluateur et rendra l'évaluation beaucoup plus objective.
- La DRH avec la direction générale devraient travailler pour une meilleure communication et sensibilisation par rapport au système d'évaluation et à 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.
- NAFTAAL devrait allouer davantage de moyens financiers et matériels à la DRH afin de rénover son système d'évaluation.

Chapitre 3 Analyse du rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH au sien de NAFTAL

| 96

- Au moins deux évaluation doivent se tenir dans l'année pour aider les employés à garder le cap par rapport aux objectifs fixés, parce que comme nous l'avons remarqué que NAFTAL ne se base pas sur l'entretien d'évaluation annuel.
- Instaurer un climat de respect, de confiance et encourager la communication interne pour créer un espace d'entente et d'échange entre les collaborateurs en particuliers et avec leurs supérieurs en générale. Afin d'offrir l'occasion aux salariés de réclamer leurs droits et de transmettre leurs doléances en cas de problèmes ou d'insatisfaction. Ceci générera le sérieux des travailleurs, leurs satisfactions, leurs motivations qui influencera sur leurs rentabilité.
- Faire adhérer le personnel de NAFTAL aux objectifs de l'entreprise.
- NATAL devraient choisir une méthode d'évaluation adéquate pour qu'il y ait un meilleur sentiment d'objectivité. Nous proposons donc, l'évaluation à 360° qui est une méthode d'évaluation des compétences managériale.



**Conclusion
générale**

De nos jours, les entreprises doivent transiger dans un environnement en constante évolution. Les nombreux changements engendrés par de nombreux facteurs tels que : l'intensification de la concurrence, les déréglementations, l'évolution technologique et la globalisation des marchés forcent les dirigeants à repenser les bases mêmes de l'organisation.

Parallèlement, la fonction ressources humaines est devenue, à l'aube du 21^{ème} siècle, un partenaire de premier rang dans l'élaboration des stratégies visant à donner ou à maintenir un avantage concurrentiel à l'entreprise. Elle joue désormais un rôle stratégique, crucial dans le succès de l'entreprise.

Chaque entreprise doit trouver une réponse adaptée en sachant qu'il n'existe aucune technique garantissant la motivation car la solution vient de la personnalité de chaque salarié et de ses initiatives dans le cadre qui lui est imparti. L'entreprise ne peut changer ses salariés mais peut créer les conditions de leur adaptation et de leur engagement au défi collectif.

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

Notre étude de cas s'étant déroulée au sein de NAFTAL, nous y avons donc mené nos recherches sur « Le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH », et nous nous sommes intéressés à la manière dont se déroulent les évaluation et la motivation dans l'entreprise.

Pour tester nos hypothèses, nous avons réalisé une enquête par questionnaire adressé aux employés de NAFTAL, et après l'analyse des résultats obtenus, nous relevons les points suivants :

- L'évaluation des compétences est un processus qui aide les dirigeants a bien connaitre les capacités et les qualités de leurs collaborateurs ce que confirme notre premier sous hypothèse

- La compréhension de la motivation chez les travailleurs se résume dans la récompense du rendement individuel et collectif dépendant directement de la production et ceci est le résultat du manque de sensibilisation et d'information des travailleurs ce qui confirme notre deuxième hypothèse stipulant que le système d'évaluation de NAFTAL est insuffisant pour la motivation des travailleurs quant à l'amélioration des compétences
- Il existe un lien réciproque entre l'évaluation des compétences et la motivation des ressources humaines, a été aussi confirmée.

Donc l'hypothèse principale est confirmée : l'évaluation des compétences contribue à la motivation des ressources humaines



Bibliographie

Bibliographie

1. ouvrage:

- AUBERT. (Jacques) et autres, « *Management des compétences* », Edition DUNOD, Paris, 2005.
- Aubert (Nicole) « *Diriger et motiver* » : *secrets et pratique* » édition d'organisation, 1998.
- ARTHUR .R (Pell), « *encadrer et motiver une équipe* », édition S&SM, paris, 1998.
- BARAKATTOOLAH, (Amina) ; « *valider les acquis et les compétences en entreprise* », INSEP consulting éditions, paris, 2000.
- CHAMINDE (Benjamin) « *Attirer et fidéliser les bonnes compétence* » édition Afnor, 2006.
- CHRISTIAN (Balicco), « *les méthodes d'évaluation des ressources humaines* », édition d'organisation, paris 1997.
- ERIC (campoy) et autre, « *gestion des ressources humaines* » édition PEARSON, paris, 2008,
- FERICELLI (A-M) et SIRE (Bruno) : « *performance et ressources humaines* », édition ECONOMICA, Paris, 1996.
- GERARD-PHILIPPE (Réhayen), « *supervision et direction des ressources humaine* » 4^{ème} édition, édition Gaetan, Québec 2008.
- GUENDET(G), NANKOBOGO (F) et EMERY (Y) : « *motiver aujourd'hui* », édition d'organisation. Paris 1986.
- HELFER (jean pierre) : « *gestion des fonctions de l'entreprise* », Edition vuibert, paris 1998
- JOLIS, Nadine ; « *compétence au cœur du succès de votre entreprise* » en les éditions d'organisation, paris, 2000.
- KEITH (D), LEE GOSSELIN (H), WEATHER (W), « *la gestion des ressources humaines* », Edition Mc Graw-hill, paris 1990.
- LABRUFFE,(Alain) : « *100 question pour comprendre et agir le mmanagement* », édition AFNOR, paris, 2004.
- LAPRA, (Jean Pascal) « *évaluation du personnel* », édition Dunod ,paris ,2003.
- Le Boterf,(Guy), « *ingénierie et l'évaluation des compétences* »,édition d'organisation, paris,2002.
- LEVY LEBOYER, (Claude) « *la gestion des compétences* », nouvelle édition EYLROLLES, édition d'organisation, 2009.
- LEYGUES (Michel) : « *la motivation des hommes dans le management* », Edition chotard et associés, paris 1976.
- Marie (TRESANINI), « *Du recrutement à la gestion de carrière* », édition EMS, 2013.
- MEIGNANT (Alain) « *déployé la stratégie* », édition liaison, paris 1998,
- PERETTI(J.M) « *Ressources humaines et gestion* », 4ème édition, Paris, 2002.
- PERETTI Jean Marie, et autres, « *Tous sur la DRH* », Edition d'organisation, Paris, 2000,
- Roussel P, « *la motivation au travail : concepts et théories* », édition, EMS, paris, 2001
- SEKIOU(L) et autres, « *ressources humaines* » les éditions 4LINC, Québec 1995.
- TEBOUL, (jaques) ; « *l'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener* » édition DONOD, paris, 2005.
- VERN (Christine), « *L'évaluation des compétences* », Edition Liaisons, Paris, 2002.

2. Revues périodiques :

- MARBOT, (Antoine) : « *le guide de l'appréciation* », édition, in revue des ressources humaines, N°32, JUIN 2002 ,

3. Travaux universitaire :

- Mr BOUAOUICHE Siham et Melle .MOSTEFAOUI Imane, « l'évaluation des performances des ressources humaines », cas Air Algérie, EHEC, juin 2010.
- Mr. BOUZEGHOUB Anes, Mr. HANACHE Bilal « La motivation des cadres : un facteur essentielle de la performance de l'entreprise » ,cas KAHRAKIB,EHEC , Juin 2010.

4. Dictionnaires Encyclopédies :

- HELFER, (P) et ORSONI, (J) « *encyclopédie de MGT* », édition VUEI3ERT, Paris 1992.

5. Web graphie :

- http://www.memoireonline.com/10/10/3945/m_levaluation-du-systeme-dapprecaition-du-personnel--cas-des-cadres-dAmen-Bank42.html.09.52.
- <http://travail-emploi.gouv.fr/le-bilan-de-competences,1073.html>.
- http://www.memoireonline.com/06/11/4562/m_Analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personnel-dans-une-societe-etatique-Cas-spec1.html.
- [http:// www.lesmotivations.net/spip.php?article42](http://www.lesmotivations.net/spip.php?article42).



Annexes

Liste des annexes

Annexes n°I : Questionnaire.

Questionnaire

Dans le cadre de notre travail de recherche qui consiste en l'élaboration d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master en sciences commerciales à L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC Alger (ex INC), option management des ressources humaines dont le thème est « **le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH** » nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurerons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.

Caractéristiques socioprofessionnelles

-Sexe :

- Masculin
- Féminin

-Age :

- [25 ; 30[
- [30 ; 40[
- [40 ; 50[
- Plus de 50 ans

- Niveau d'instruction ;

- Primaire
- Moyenne
- Secondaire
- Universitaire

Veillez cocher les réponse(s) appropriée(s) :

1-Quel est votre poste actuel ?

- Exécutant
- Agent de maîtrise
- Cadre

2-Ancienneté :

- Moins de 5 ans
- 5 à 10 ans
- Plus de 10 ans

3-Pensez vous que le poste que vous occupez correspond à vos compétences ?

- Oui
- Non

5-Avez –vous fait l’objet d’une évaluation ? (avez-vous déjà été évalué ?)

- Oui
- Non

Si c’est Oui :

6-Comment vous étiez évalué ?.....

7-Etes-vous informé des résultats de l'évaluation ?

- Bien informé
- Moyennement informé
- Peu ou pas informé

8- Pour vous, l'évaluation des compétences est ?

- Très importante
- Importante
- Assez importante
- Pas du tout importante

9-Quels sont les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l'évaluation ?

- Les conditions de travail.
- La formation.
- Condition de travail
- L'expérience.
- La promotion.
- La reconnaissance en soit.
- Autre

10-Êtes-vous satisfait de ces critères appliqués ?

- Oui
- Non

Si c'est non, Pourquoi ?

- Augmentation des couts
- Manque de suivi
- Les techniques d'évaluation
- Donne peut d'impotence a l'évaluation collectivistes
- Stress

11- Pensez-vous que l'évaluation motive l'employé à travailler d'avantage?

- Oui
- Non

Si, c'est oui,

Cochez selon les propositions suivantes, celle qui correspond le plus a votre réponse

- Motive le personnel et encourager son développement
- Crée un bon cadre de travail
- Engendrer le travail d'équipe et la communication dans les deux sens

12-Les notes que vous avez obtenues reflètent-elles vos compétences?

- Oui
- Non

13-Les notes qu'on vous a attribuées ont-elles une influence sur vos performances au travail?

- Oui
- Non.

14-Pour vous, une mauvaise note d'évaluation ?

- Vous encourage à améliorer votre travail.
- A connaitre vos faiblesses.
- Vous démotive.

16-Qu'attendez-vous de votre entreprise en matière d'évaluation des compétences?

- Garder la méthode de notation
- Adopter d'autres méthodes avec la notation
- Remplacer la notation par d'autres méthodes

Merci pour votre collaboration



Table des matières

Table des matières

Dédicaces

Remerciement

Liste des figures

Liste des tableaux

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale.....2

Chapitre 1 : l'évaluation des compétences.....6

1.1 .Concept compétences et leur développement.....6

1.1.1. Définition de la compétence.....7

1.1.2 .Typologies des compétences9

1.1.2.1. Compétences individuelles.....9

1.2.2.2.. Les compétences collectives9

1.2.3.3. Les compétences organisationnelles.....10

1.1.3. Les composantes de la compétence10

1.1.3.1. Les savoirs théoriques.....10

1.1.3.2. Les savoirs procéduraux.....10

1.1.3.3. Les savoirs pratiques.....11

1.1.3.4. Les savoir-faire.....11

1.1.4 .Caractéristique de la compétence.....11

1.1.5. Les enjeux attachés à la compétence.....12

1.1.6. Le management des compétences.....12

1.1.6.1. L'importance du management des compétences aide les entreprises.....13

1.1.6.2. La gestion des compétences.....13

1.1.6.3. La démarche de gestion des compétences.....14

1.1.7. Le référentiel de compétence.....	15
1.1.7.1. Définition.....	15
1.1.7.2. Les objectifs d'un référentiel de compétence.....	15
1.1.7.3. L'intérêt du référentiel de compétence.....	16
1.1.7.3.1. L'intérêt de référentiel de compétence pour le management ...	16
1.1.7.3.2. L'intérêt du référentiel de compétences pour les personnes.....	16
1.2 : L'évaluation des RH.....	17
1.2.1 .concept d'évaluation.....	17
1.2.1.1. L'évaluation : définition et concepts voisine.....	17
1.2.1.2. Les éventualités de l'évaluation	18
1.2.2. Le rôle de l'évaluation	19
1.2.3. Les raisons de l'évaluation.....	19
1.2.3.1. La logique de profit.....	19
1.2.3.2. La logique de l'équité	20
1.2.4. Les conséquences de l'évaluation.....	20
1.2.4.1. Le rôle du DRH /Manager.....	21
1.2. 4.2. Le rôle de la DRH.....	21
1.2.5. Les l'objectif de l'évaluation.....	22
1.2.5.1. Les l'objectifs organisationnels.....	22
1.2.5.2. Les objectifs de l'évalue.....	22
1.2.5.3. Les objectifs du management.....	23
1.2.6. Types d'évaluation.....	24
1.2.6.1. L'évaluation par le superviseur.....	24
1.2.6.2. L'auto-évaluation.....	24
1.2. 6.3. L'évaluation par les subordonnés.....	24
1.2.6.4. L'évaluation par le consommateur.....	25
1.3 : L'évaluation des compétences.....	25
1.3.1. Définition.....	25
1.3.2. Les objectifs de l'évaluation des compétences.....	26
1.3.2.1. Les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences.....	26
1.3.3. Les acteurs de l'évaluation.....	28
1.3.3.1. La direction générale ou la direction des ressources humaines.....	28
1.3.3.2. Les manager.....	28

1.3.3.3. Les collaborateurs.....	28
1.3.3.4. Le personnel de la direction des ressources humaines.....	29
1.3.3.5. Des conseils extérieurs.....	29
1.3.4. Les différentes méthodes d'évaluation.....	29
1.3.4.1. L'entretien d'évaluation.....	30
1.3.4.1.1. Objectifs l'entretien d'évaluation.....	30
1.3.4.1.1.1. Pour l'entreprise.....	30
1.3.4.1.1.2. Pour le cadre apprécie.....	31
1.3.4.1.2. Les types d'entretien d'évaluation.....	31
1.3.4.1.2.1. L'entretien individuel.....	31
1.3.4.1.2.2. L'entretien collectif.....	32
1.3.4.2. Le 360°.....	32
1.3.4.2.1. Présentation générale de l'évaluation à 360°.....	32
1.3.4.3. L'assessment center.....	33
1.3.4.4. L'évaluation libre.....	34
1.3.4.5. L'échelle de notation.....	34
1.3.5. Les problèmes et les erreurs de l'évaluation et conditions de réussite.....	35
1.3.5.1. Les problèmes de l'évaluation.....	35
1.3.5.2. Les erreurs à éviter au moment de l'évaluation.....	35

Chapitre 2 : La motivation des RH au travail.....39

2.1 : La motivation concepts et importance.....39

2.1.1. Histoire du concept.....	39
2.1.2. Définitions.....	40
2.1.3. Motivation extrinsèque, intrinsèque et instrumentale.....	41
2.1.4. Les caractéristiques de la motivation.....	42
2.1.4.1. Le déclenchement du comportement.....	42
2.1.4.2. La direction du comportement.....	43
2.1.4.3. L'intensité du comportement.....	43
2.1.4.4. La persistance du comportement.....	43
2.1.5. Les facteurs d'insatisfaction et les sources de motivation.....	43
2.1.5.1. Les facteurs d'insatisfaction.....	44
2.1.5.1.1. Les conditions de travail.....	44

2.1.5.1.2. Rémunération monétaire.....	44
2.1.5.1.3. La rémunération sous forme d'avantage en nature	45
2.1.5.2. Les sources de la motivation.....	45
2.1.6. Importance de la motivation.....	49
2.1.6.1. Caractéristiques des personnes motivées.....	50
2.1.7. Les mécanismes est la dynamique de la motivation.....	50
2.1.7.1. Les mécanismes.....	50
2.1.7.2. La dynamique.....	51
2.1.7.2.1. Les forces de dynamisation de la motivation (DRIVING FORCES)	52
2.1.7.2.2. Les forces de frein à la motivation (RESTRENING FORCES).....	52
2. 2 : Les principales théories de motivation.....	53
2.2.1. L'école classique.....	53
2.2.2. L'école des relations humaines.....	54
2.2.2.1. L'expérience de la Western Electric.....	54
2.2.2.2. La hiérarchie des besoins.....	55
2.2.2.3. La théorie des deux facteurs.....	57
2.2.2.3.1. Les facteurs de motivation.....	57
2.2.2.3.2. Les facteurs d'hygiène.....	57
2.2.2.4. La théorie X et la théorie Y de Mc Gregor (1904–1964).....	59
2.2.3. L'école du management.....	59
2.2.3.1. La théorie des attentes.....	59
2.2.3.1.1. La valence.....	59
2.2.3.1.2. L'instrumentalité.....	60
2.2.3.1.3. L'expectation ou attentes.....	60
2.2.3.2. La théorie de l'équité.....	61
2.3 : Le lien entre la motivation et la performance.....	62
2.3.1. Définition et évolution de la performance.....	63
2.3.1.1. Définition de la performance.....	63
2.3.1.2. L'évolution de la performance.....	64
2.3.1.2.1. La performance se mesure à l'économie du temps d'exécution...64	
2.3.1.2.2. La performance se mesure à la prescription stricte de l'action....65	

2.3.1.2.3. La performance se mesure par la responsabilité économique des salaries.....	65
2.3.2. L'évaluation des performances.....	66
2.3.2.1. Les standards de performance.....	66
2.3.2.2. Le choix des critères des standards de performance.....	66
2.3.2.3. Les méthodes d'évaluation des performances.....	67
2.3.2.3.1. L'évaluation fondée sur des critères.....	67
2.3.2.3.1.1. Les critères quantitatifs.....	67
2.3.2.3.1.2. Les critères liés aux objectifs de travail.....	67
2.3.2.3.2. L'évaluation fondée sur les résultats.....	68
2.3.3. L'impact de la motivation sur la performance.....	68
2.3.3.1. Le lien entre la compétence et la performance.....	69
2.3.3.2. Le lien entre la motivation et la performance.....	69

Chapitre 3 : Analyse du rôle de l'évaluation des compétences dans de la motivation des RH au sein de NAFTA.....72

3.1 : La présentation de l'organisme d'accueil.....72

3.1.1. Présentation du NAFTAL.....	72
3.1.1.1. Sa création	72
3.1.1.2. Présentation du district COM Tizi-Ouzou.....	73
3.1.1.3.1. Centre de Stockage et Distribution « CSD ».....	74
3.1.1.3.2. Centre Multi Produit « CMP ».....	74
3.1.1.3. Missions et objectifs.....	75
3.1.1.3.1. Ses missions.....	75
3.1.1.3.2. Ses Objectifs.....	75
3.1.1.4. Exposition de chaque département.....	77
3.1.1.4.1. Département commercial.....	77
3.1.1.4.1.1. Service recouvrement.....	77
3.1.1-4-1-2-Service carburant.....	77
3.1.3-4-1-3-Service lubrifiants et produits spéciaux.....	77
3.1.3-4-1.4-Service pneumatique.....	78
3.1.3-4-1.5-Service réseau.....	78
3.1.1.4.2. Département finances et comptabilité.....	78

3.1.1.4.2.1. Cellule contrôle et juridique.....	78
3.1.1.4.2.2. Service trésorerie.....	78
3.1.1.4.2-3. Service comptabilité générale.....	79
3.1.1.4.2.4. Service coût et budget.....	79
3.1.1.4.3. Département administration et moyens généraux.....	79
3.1.1.4.3.1. Service moyens généraux.....	79
3.1.1.4.3.2. Service administration.....	80
3.1.1.4.3.3. Service ressources humaines.....	80
3.1.1.4.4. Département transport et technique.....	80
3.1.1.4.4.1. Service exploitation et maintenance.....	80
3.1.1.4.4.2. Service transport.....	80
3.1.1.4.4.3. Service d'études et réalisations.....	81
3.2: Réalisation d'une enquête par questionnaire sur le rôle de l'évaluation des compétences sur la motivation des RH.....	81
3.2.1. L'objectif de l'enquête.....	81
3.2.2. Les différentes étapes de l'étude.....	81
3.2.2.1. Présentation du questionnaire.....	82
3.2.2.2. Contenu du questionnaire.....	82
3.2.2.3. Le choix de l'échantillon.....	82
3.2.2.4. La taille de l'échantillon.....	83
3.3 : Présentation des résultats.....	83
3.3.1. Les informations générales.....	83
3.3.2.1. Le sexe.....	83
3.3.2.2. Age.....	84
3.3.2.3. Niveau d'instruction.....	85
3.3.2.4. Catégorie socioprofessionnelle.....	85
3.3.2. Analyse des résultats.....	86
3.3.2.1. Pensez vous que le poste que vous occupez correspond à vos compétences ?.....	86
3.3.2.2. Avez –vous fait l'objet d'une évaluation ? (avez-vous déjà été évalué ?.....	87
3.3.2.3. Comment vous étiez évalué ?.....	87
3.3.2.4. Etes-vous informé des résultats de l'évaluation ?.....	88
3.3.2.5. Pour vous, l'évaluation des compétences est ?.....	88

3.3.2.6. Quels sont les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l'évaluation ?.....	89
3.3.2.7. Êtes-vous satisfaits de ces critères appliqués ?.....	90
3.3.2.8. Pensez-vous que l'évaluation motive l'employé à travailler d'avantage ?.....	90
3.3.2.9. Les notes que vous avez obtenues reflètent-elles vos compétences ?.....	91
3.3.2.10. Les notes qu'on vous a attribuées ont-elles une influence sur vos performances au travail?.....	92
3.3.2.11. Pour vous, une mauvaise note d'évaluation ?.....	92
3.3.2.12. Qu'attendez-vous de votre entreprise en matière d'évaluation des compétences?.....	93
3.3.3. Synthèse de l'étude.....	94
3.3.3.1. Recommandations.....	95

Conclusion générale.....98

Bibliographie.

Annexes.