

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITE MOULOD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Spécialité : Gestion des Ressource Humaines

Thème

**Le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des ressources
humaines au sein de l'entreprise**

Cas de l'entreprise publique NAFTAL OUED AISSI Tizi-Ouzou

Présenté par :

Mme. CHEBREK Lynda

Mme. LAZRI Nadia

Dirigé par :

Mme.HAMOUTENE Ourdia

Membres de jury :

Président : OUCHALAL Houria, M.C.A,UMMTO

Examineur : OUAMAR Sabrya, M.C.A,UMMTO

Encadreur : Mme.HAMOUTENE Ourdia,M.C.A,UMMTO

Promotion 2021/2022

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier madame HAMMOUTÉNE Ourdia, maitres de conférences à la faculté des sciences économiques, de gestion et des sciences commerciales pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire.

Sa confiance et sa disponibilité exemplaire ont permis de mener ce travail, sans oublier sa patience lors de nos multiples interrogations. Veuillez, Madame, trouver ici nos sincères remerciements.

Ce travail doit beaucoup au soutien constant de nos maris dont le dévouement et les nombreux sacrifices ont contribué à l'accomplissement de notre mémoire.

Toute notre gratitude et reconnaissance envers eux pour leur patience et l'appui moral quotidien lors de nos moments de doute et d'inquiétude. Nos sincères et affectueuses pensées pour nos chères familles.

On tient aussi à remercier tous les enseignants (es) de notre spécialité GRH qui ont contribué à notre formation, spécialement notre cheffe de spécialité madame Ouamar Sabrya qui nous a toujours encouragées.

Et enfin, qu'il nous soit permis de remercier l'ensemble des personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail.

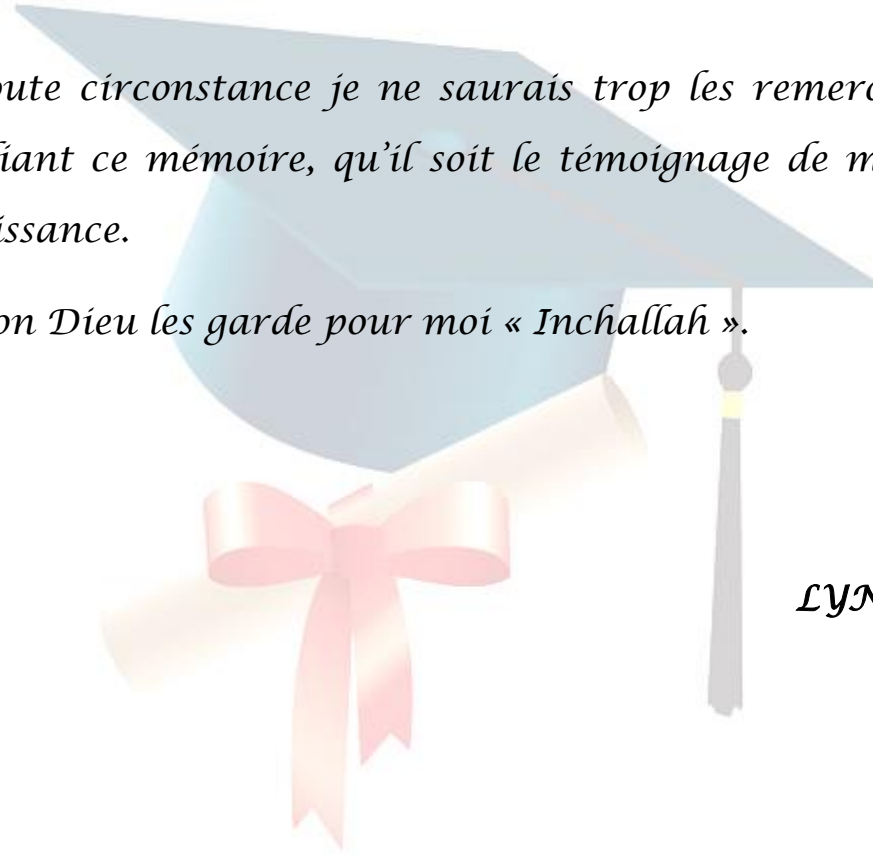
D E D I C A C E S

Je dédie ce travail à mes très chers parents pour leurs sacrifices, leur compréhension et leur soutien moral.

Mes pensées vont également à mon mari et mes très chers enfants.

En toute circonstance je ne saurais trop les remercier qu'en leur dédiant ce mémoire, qu'il soit le témoignage de ma sincère reconnaissance.

Que le Bon Dieu les garde pour moi « Inchallah ».



LYNDA

D E D I C A C E S

Je dédie ce travail à mes très chers parents pour leurs sacrifices, leur compréhension et leur soutien moral.

Mes pensées vont également à mes très chers frères et ma sœur

Mouloud, Brahim et Nassima

A mon très cher mari à qui revient tout le mérite

Guedèche khaled

A mes deux filles adorées qui m'ont donné la force d'avancer

Sonia et Thiziri

En toute circonstance je ne saurais trop les remercier qu'en leur dédiant ce mémoire, qu'il soit le témoignage de ma sincère reconnaissance.

Que le Bon Dieu les garde pour moi « Inchallah ».

Nadia

Sommaire

Sommaire

Introduction 1

Chapitre I : L'évaluation des compétences et la motivation du personnel : Approche théorique et conceptuelle

Introduction 4

Section 1 : Evaluation des compétences : cadre conceptuel 4

Section 2 : La motivation : cadre conceptuel et fondement théorique 27

Conclusion 40

. Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

Introduction 41

Section 1 : la contribution de l'évaluation des compétences à la motivation des salariés :
fondements théoriques 42

Section 2 : L'évaluation des compétences et la motivation des salariés au sein de l'entreprise
publique algérienne 49

Conclusion..... 56

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Introduction..... 57

Section 1 : Présentation générale de NAFTAL et de la méthodologie de l'enquête..... 57

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête 78

Conclusion 101

Conclusion générale 102

Introduction générale

Introduction générale

Aujourd'hui, dans un monde complexe et en évolution rapide, il est difficile pour les entreprises d'avoir une vision stratégique stable. Dans ce cadre, l'entreprise doit constamment reconsidérer les actions de ses hommes ainsi que leurs compétences à mener ces actions¹.

La véritable richesse d'une entreprise repose sur son personnel et sa gestion est devenue aujourd'hui un défi majeur. Ses compétences constitue un capital qui ne s'use pas avec l'usage, mais s'accroît par apprentissage. Leur évaluation est une étape importante en ce sens que c'est l'occasion pour le personnel de s'exprimer sur ses attentes, ses souhaits d'évolution à court ou moyen terme, dans son poste actuel ou dans l'entreprise. Pour le manager, c'est une façon de faire le point, de réfléchir aux actions de développement et d'amélioration des membres de son équipe.

Généralement, les évaluateurs utilisent trois critères d'évaluation : l'œuvre, la qualité de la performance et le jugement des experts. Dans la plupart des cas, l'évaluation se fait sans que les employeurs fixent au préalable ce qu'ils attendent comme résultat à atteindre chez leurs employés. Cette pratique n'est pas l'apanage des grandes entreprises, elle existe également dans plusieurs petites et moyennes entreprises.

L'évaluation des compétences implique avant tout l'identification des forces et des faiblesses des employés d'une organisation, et ce, tant au niveau du savoir que du savoir-faire et du savoir-être. Il arrive que la nature de l'évaluation des ressources humaines soit confondue avec le contrôle que l'employeur peut exercer sur ses employés. Cependant, on reconnaît, de plus en plus, qu'une évaluation des compétences bien menée influe sur la motivation.

Avec une bonne motivation, le personnel a de meilleures capacités lui permettant de s'adapter aux différentes situations. C'est l'un des critères de qualification les plus plébiscités. En amont, ce critère résume les raisons qui justifient l'intérêt du candidat pour le poste, aspect évalué dans tous les entretiens. Il permet de déterminer l'implication et le motif du postulant.

¹Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., et Bender, A.F. « Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines », PEARSON Education, 2007, P 113.

1. Objet du travail

L'objet de ce travail de recherche sera d'étudier la relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariées au sein de l'entreprise publique Algérienne Dans le secteur public, nous avons choisi d'enquêter l'entreprise : district commercial « NAFTAL », division exploration sise à la zone industrielle AISSAT Idir à Oued Aissi, Tizi-Ouzou.

2. Problématique et hypothèses de recherche

Dans le domaine de la Gestion de la Ressource Humaine (GRH), la recherche n'a pas manqué de souligner l'enjeu de la valorisation des compétences. C'est-à-dire les développer et leur garantir des perspectives professionnelles intéressantes. Ceci passe par une évaluation des compétences dans leur triple dimension : savoirs, savoirs- faire et savoirs- être.

A quel degré l'évaluation des compétences contribue-t-elle à la motivation des ressources humaines au sein de l'entreprise publique algérienne ? Tel est le questionnement principal auquel ce travail se propose de répondre.

De cette problématique principale, découlent trois questions auxiliaires :

- Existe-t-il un système d'évaluation des compétences au niveau de l'entreprise publique algérienne?
- A quels critères et outils d'évaluation fait appel l'entreprise publique algérienne ?
- Quels sont les effets de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne ?

Pour apporter des éléments de réponse aux questions posées et tenant compte des résultats de la recherche consacrée à l'entreprise publique algérienne selon lesquels le management de cette dernière ne valorise pas les compétences et alimente un climat d'insatisfaction générale (Souki et Melbouci, 2015 ; Hammoutene, 2019), nous avons construit deux hypothèses qui vont guider cette recherche.

La première hypothèse suggère que le système d'évaluation des compétences tel que mis en place par l'entreprise publique demeure limité.

La deuxième hypothèse propose que ce système exerce une faible influence sur la motivation du personnel de l'entreprise publique.

3. Méthodologie de travail

Pour mener à bien cette étude et répondre aux questions posées, nous avons adopté une méthodologie axée sur une démarche articulée autour d'une :

- **Revue de la littérature** : dans le cadre de ce travail, nous avons mobilisé une foisonnante littérature (**des références**). La finalité étant de construire un cadre conceptuel et une approche théorique en rapport avec notre sujet de recherche ;
- **Etude du contexte de l'entreprise publique algérienne** : à travers l'exploitation des analyses fondées sur des études empiriques (Hammoutene, 2019 ; Souki et Melbouci, 2015 ; Rekibi et Benyounes, 2019...) portant sur l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation du personnel dans l'entreprise publique algérienne ;
- **Etude empirique** : pour appréhender empiriquement notre sujet de recherche, nous avons réalisé une enquête auprès de l'entreprise publique NAFTAL. Pour le recueil des données, nous avons fait appel à des sources secondaires (documents de la direction, organigramme...), comme nous avons élaboré un questionnaire d'enquête.

4. Plan de travail

Pour répondre à notre problématique de recherche, ce travail sera structuré en trois chapitres.

Le premier chapitre vise à fournir les développements nécessaires à la compréhension des deux concepts de base de notre travail, à savoir : l'évaluation des compétences et de la motivation du personnel. Ainsi, la première section s'attache à présenter l'évaluation comme étape cruciale du processus de gestion des compétences. La deuxième section sera, quant à elle, entièrement consacrée au concept de motivation.

Le deuxième chapitre vise à mettre en perspective les articulations existantes entre les deux concepts de base. Cet effort est important pour pouvoir éclairer sur cette relation dans le contexte de l'entreprise publique algérienne. La première section s'intéresse à cette relation d'un point de vue théorique alors que la deuxième est consacrée au à l'entreprise publique Algérienne.

Le troisième et dernier chapitre est consacré à l'étude de l'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés dans le cas de l'entreprise publique NAFTAL au niveau du district COM de Oued- Aissi. Ce chapitre est scindé en deux sections principales. La première propose une présentation générale de l'entreprise et de la méthodologie de l'enquête. Quant à la seconde section, celle-ci suggère une interprétation et analyse des résultats obtenus.

Chapitre I :

L'évaluation des compétences et la motivation du personnel : Approche théorique et conceptuelle

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

Introduction

Aujourd'hui, les managers ont bien compris l'intérêt de la gestion de la ressource humaine pour toute organisation. C'est un processus qui lui permet de disposer du personnel nécessaire à son fonctionnement et qui puisse contribuer à l'amélioration de la performance globale. Dans ce processus, l'évaluation des compétences se place au cœur des priorités managériales.

D'un autre côté, la motivation occupe une place centrale dans toute politique de gestion de la ressource humaine en ce sens qu'elle induit un plus grand engagement et une plus grande implication du personnel.

Ce premier chapitre a pour objet de fournir les développements nécessaires concernant les deux notions de base autour desquelles s'articule notre objet de recherche. Ainsi, la première section s'attache à présenter l'évaluation comme étape cruciale du processus de gestion des compétences. La deuxième section sera, quant à elle, entièrement consacré au concept de motivation au travail.

Section 1 : Évaluation des compétences : cadre conceptuel

Très à la mode, le terme « compétence » est susceptible d'acceptations variées. On l'utilise pour désigner les caractéristiques de l'organisation dans son ensemble, mais également celles de chaque collaborateur. Étant un moyen important d'identification des besoins, l'évaluation des compétences constitue un des principaux piliers de la GRH.

1. Historique du développement du concept compétence

Dans le milieu professionnel, c'est dans un environnement militaire que le concept « compétence » se voit utilisé en premier. Plus tard, dans le contexte de l'entreprise, il est associé à des caractéristiques. Celles-ci ont d'abord été qualifiées de dimensions ou de critères de comportement, puis de compétences.

1.1. Naissance du terme compétence

Il n'est guère évident de dater précisément la naissance d'un courant de pensée. En général, on admet que c'est durant les années 70, dans le contexte économique américain, et plus tard en Europe, que la notion de compétence a vu le jour dans le cadre de la concurrence

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

accrue générée par la globalisation. Durant les premières années de l'industrialisation « l'économie of scale » a été un véritable moteur dans la lutte pour l'avantage compétitif¹.

La complexification des situations de travail en lien avec des exigences accrues de compétitivité produisent de nouvelles organisations de travail dans lesquelles les compétences individuelles sont valorisées. Les nouvelles règles du jeu de la concurrence basculent ce consensus. L'évidence sémantique contenue dans la notion éclate. Cette dernière ne fait plus l'unanimité, elle est remise en cause dans le cadre de la notion de métier².

1.2. La compétence dans les années 1980

Le terme compétence en ressources humaines a commencé à être utilisé. En effet, plusieurs auteurs ont donné différentes définitions à ce terme comme Mc Clelland le définit « *comme étant une description générale des habilités nécessaires pour atteindre un bon rendement dans le domaine précis. Le profil de compétence résume les capacités, les connaissances les habilités, les qualités et les valeurs et exprime les exigences de rendement en terme comportement* »³.

La compétence a donc été envisagée, dans un premier temps, comme une compétence individuelle. Néanmoins, on assiste aujourd'hui au développement récent de l'analyse de la compétence collective.

1.3. La compétence dans les années 1990

Au début des années 90, apparaît la notion de compétence clé au service de la stratégie de l'entreprise. Le club développement et compétence, regroupant différents responsables de formation de grandes entreprises affiliées à Global Assessment Of Relational Functioning « GARF », présentait la compétence comme la capacité validée à mobiliser les savoirs acquis de toute nature afin de maîtriser une situation professionnelle dans différentes conditions de réalisation⁴.

¹Beirendonck, L-V. « Management des compétences Evaluation développement et gestion », édition de Boeck, Bruxelles, 2004, P15.

²Billet, C. « Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances », édition Dunod, Paris, 2005, PP 69-71

³Idem, P 85.

⁴ Billet, C., Op. cit, P 74.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

2. Définitions et types de compétences

2.1. la compétence : éléments de définitions

On assiste aujourd'hui à un recours grandissant à la notion de compétence. Très souvent employée dans le langage du monde du travail, ceci qui crée une multitude de définitions.

En 1982, Boyatzis définit les compétences dans son ouvrage « The competent manager » comme suit : « *c'est une caractéristique sous-jacente de la personne, pouvant être une motivation, un trait de caractère, une capacité, un aspect de son image ou de son rôle social ou de ses connaissances qu'elle utilise* »⁵.

Nous pouvons donc dire que Boyatzis considère comme compétence toute caractéristique permettant d'obtenir un succès dans le travail ou dans une situation. Cette définition permet de prendre en considération les attitudes, les motivations, les traits de personnalité et les constructions comme l'intelligence rationnelle, l'intelligence émotionnelle, etc. C'est également une caractéristique observable constituée de connaissances, de savoirs - faire ou de comportements et qui contribue à la performance dans un rôle ou une fonction spécifique.

Les compétences se composent donc de quatre éléments majeurs :

- **Le savoir** : connaissances théoriques aussi bien générales que spécialisées qui portent sur les concepts, les liaisons entre les concepts et l'explication des phénomènes ;
- **Le savoir-faire** : naît de la confrontation entre les connaissances théoriques et les situations réelles pratiques du travail ;
- **Le savoir être** : permet une adaptabilité et un comportement efficace aux situations de problème dans le contexte travail, mesurant la réactivité envers un environnement organisationnel ;
- **Le savoir-faire-faire** : procédure qui permet d'expliquer, d'enseigner et de contrôler les situations réelles pratiques du travail, l'exécution d'un savoir-faire ou la connaissance d'un savoir.

Dans cette définition, nous retrouvons le lien entre la compétence et l'efficacité des prestations. Nous ne concevons pas une compétence comme une caractéristique sous-jacente,

⁵Beirendonck. L-V, op.cit., P 19.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

mais bien observable. Les caractéristiques que nous pouvons observer sont mesurable, et donc gérables. Nous considérons les compétences comme des caractéristiques qui contribuent de manière observable et donc mesurable à effectuer les prestations nécessaires pour réaliser la mission et les objectifs attendus par l'organisation.

Il ne s'agit pas uniquement de caractéristiques comportementales ou de connaissances professionnelles, mais également des valeurs, attitudes, motivations à réaliser des prestations

2.2. Les type de compétences

Les compétences humaines peuvent se répartir de différentes manières. Bien que la compétence se réfère toujours à des personnes, il existe plusieurs types de compétences :

2.2.1. Les compétences individuelles

Les compétences individuelles sont une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportement. Elles se constituent lors de leur mise en œuvre en situation professionnelle. C'est donc à l'entreprise de les repérer, les faire évoluer, et les valider. Selon Meignant, A. (1995) « *la compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé* »⁶. En effet, c'est :

- **Savoir-faire** : car il n'existe aucune compétence sans actes ;
- **Opérationnel** : veut dire la mise en situation et la légitimité à mettre en œuvre ;
- **Validé** : veut dire socialement reconnu.

2.2.2. Les compétences collectives

Elles font référence au développement des différents postes de travail. Elles sont liées à la qualité d'interface qui existe entre la situation de travail et les individus qui les occupent. Selon Guy Le Boterf (2000) « *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* »⁷. D'après l'auteur, le contenu de la compétence collective est orienté autour des éléments suivants :

⁶Meignant, A. « Les compétences de la fonction des ressources humaines », édition Liaison, Paris, 1995, P20.

⁷ Le Boterf, G. « L'évaluation des compétences », édition d'organisation, Paris, 2000, P 280.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

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

2.2.3. Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise. Elles proviennent de combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives, sont évaluées en termes de performance sur le marché et permettent la réponse à un besoin de marché. Selon Claude Billet (2005) « *la compétence organisationnelle intègre la connaissance approfondie et digérée de la stratégie de l'entreprise, des objectifs, des valeurs et des ambitions* »⁸. Cette imprégnation est le résultat d'une discussion sérieuse au cours de son élaboration.

2.2.4. Les compétences professionnelles

La compétence professionnelle signifie les connaissances, les habiletés, les attitudes qu'un individu possède pour accomplir un acte professionnel, une activité ou une tâche conforme à une norme et /ou à toute exigence.

Elles sont propres à une filière de métier par exemple : connaître les différentes méthodes pédagogiques et leurs modes d'usage, ou à un champ d'expertise. Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à un autre.

3. L'élaboration des profils de compétences

Au niveau opérationnel, les profils de compétences constituent la pierre angulaire de la gestion de compétences. Ils forment, en fait, le point de référence pour l'évaluation des compétences et leur développement. Il faut impliquer plusieurs personnes et utiliser diverses méthodes de collecte d'informations.

⁸ Billet, C., Op.Cit, P 91.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

3.1. L'analyse de compétences : inventaire des méthodes disponibles

Il existe une multitude de méthodes pour collecter des informations par rapport à une fonction, le contexte de sa mise en œuvre, les tâches et les responsabilités qu'elle implique et les compétences nécessaires : observation sur le terrain, entretien individuels, panels, questionnaire de compétences, analyse des agendas des responsables de fonction...etc.

Quelle que soit la méthode utilisée, l'analyse des compétences doit donner les résultats suivants :

- Un aperçu des compétences cruciales et importantes ;
- Une description des indicateurs de comportement par compétences

3.1.1. L'analyse de la mission, de la vision et des valeurs

Dans la plupart des organisations, la mission et la vision sont explicites ; des textes officiels portent sur la manière dont une organisation ambitionne de réaliser ses objectifs et sur les valeurs et les limites à respecter pour y parvenir. Cet ensemble d'informations pertinentes intègre directement ou indirectement les attentes vis-à-vis du fonctionnement des collaborateurs. Comme nous pouvons transposer concrètement les valeurs et les codes comportementaux en comportement souhaités ou réels, nous devons aussi tenir compte de cette information au moment de l'élaboration de profil de compétences. Dans l'organisation les valeurs peuvent se traduire en compétences génériques c'est-à-dire en caractéristiques communes à tous les collaborateurs.

3.1.2. L'interview

Les personnes à rencontrer sont les responsables de fonction, les supérieurs hiérarchiques, les collègues et les clients, l'interview constitue un bon moyen pour en savoir plus sur tous les éléments caractéristiques d'une fonction et de son contexte, c'est également une excellente méthode afin d'interroger individuellement une grande variété de personnes sur leurs expériences d'une fonction, leurs attentes quant à l'évolution de la fonction, leurs perceptions du comportement futur souhaité.

Nous interrogeons diverses personnes sur leurs visions personnelles, ce qui stimule leur réflexion. Elles sont impliquées et participent activement à la mise en pratique de la gestion de compétences dans leur organisation.

Chapitre I : L'Evaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

3.1.3. Création d'une matrice de compétences fondée sur la description d'une fonction

C'est à partir de la description de la fonction, grâce à des domaines de résultats précis et des tâches s'y rapportant que l'on crée un profil de compétences. La procédure est la suivante : on examine chaque tâche de la description de la fonction et on définit les compétences nécessaires pour la réaliser efficacement. Puis, on sélectionne les compétences. La méthode la plus pratique pour transposer les tâches en compétences consiste à utiliser une matrice de compétence.

Tableau N° 1 : Exemple d'une partie d'une matrice de compétence

| Domaine de résultat des compétences | Accueil et comptoir | Administration | Téléphonie |
|---|---------------------|----------------|------------|
| Communication orale | X | | X |
| Attitude | X | | |
| Précision | | X | |
| Planifier et organiser | X | | |
| Connaissance professionnelle de Word | | X | |
| Connaissance professionnelle de la commande d'un central téléphonique | X | | X |
| Connaissance de base de la gestion administrative de marchandises | X | | |
| Connaissance de base du français | | | X |

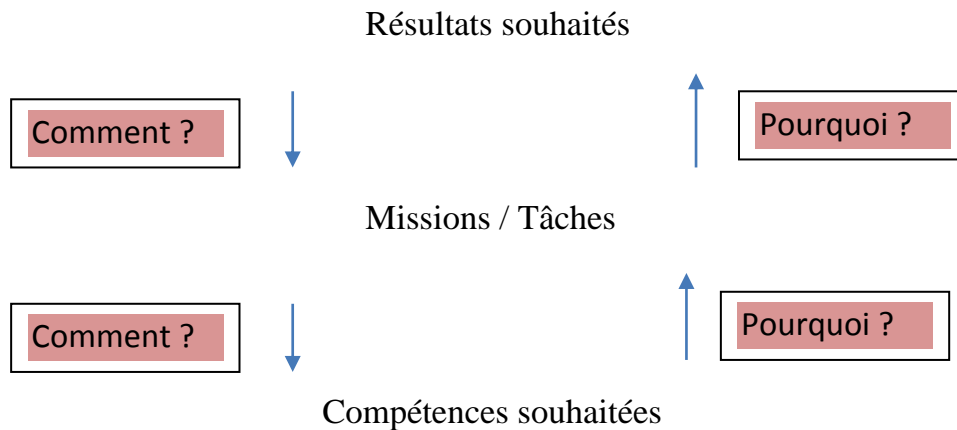
Source : Lou Van Beirendonck. « Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise », édition De Boeck, Bruxelles, 2006, P 57.

3.1.4. Création d'une matrice de compétences fondée sur les résultats souhaités et les tâches à effectuer

Souvent les fonctions ne sont pas décrites en détail ou ces descriptions existent, mais elles sont dépassées. Afin d'en déduire, d'une manière structurée, les compétences souhaitées à partir de domaines des résultats et de tâches, on peut recourir à une méthode simple qui peut servir de ligne directrice. L'analyste demande les résultats souhaités et comment ceux-ci doivent être réalisés, ce qui permet d'aborder le sujet des tâches. Ensuite, il interroge sur les tâches, ce qui mène aux compétences souhaitées. A l'inverse, on peut remettre en question la pertinence de compétences souhaitées en demandant quelles tâches nécessiteraient ces compétences.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

Figure N° 1 : Analyse des compétences sur base des résultats à atteindre



Source : Lou Van Beirendonck. « Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise », édition De Boeck, Bruxelles, 2006, P 58.

3.1.5. La méthode de l'incident critique

Individuellement ou en groupe, nous demandons aux participants d'établir un inventaire des circonstances les plus marquantes ayant mené à une réussite et / ou un échec par le passé, en se concentrant sur le comportement qui a sous-tendu cette réussite ou cet échec. En d'autres termes, il s'agit d'événements et de comportements critiques. Cette technique impose continuer à interroger jusqu'au niveau du véritablement concret et du comportement réel. Les sondés ne doivent pas nécessairement décrire les comportements sous forme de compétences.

3.1.6. L'analyse différentielle

Nous demandons aux participants de se représenter des responsables de fonctions efficaces et moins efficaces. L'analyste fait décrire le comportement expliquant les différences frappantes entre les deux types de responsables. Les sondés en déduisent et valident les compétences. Ici aussi, on peut tirer un très bon parti des techniques appliquées lors des interviews structurées destinées à définir des comportements.

3.1.7. Le questionnaire et / ou cartes de compétences

A partir du dictionnaire de compétences utilisé par une organisation, on établit un aperçu des compétences présenté sous la forme d'un questionnaire. On invite les participants

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

à noter les compétences selon leur importance, par exemple par des scores de 1 à 5, et à les classer selon leur fréquence.

Ces questionnaires permettent de collecter rapidement des informations sur la fonction. Le danger que certains clichés reviennent vite et réel : le sens de l'initiative est toujours important, tout comme la résistance au stress, tout le monde doit être orienté vers le client, etc. Les réponses à ces questionnaires exigent donc une confrontation critique et une discussion. La fiabilité du résultat et la pertinence réelle pour la fonction dans la pratique sont limitées.

Nous utilisons aussi des cartes de compétences au lieu d'un questionnaire. Sur ces cartes, se trouvent la définition d'une compétence et le cluster auquel elle appartient. Ces cartes sont un outil utile lors d'une interview : nous proposons un lexique à notre interlocuteur, la sélection et l'élimination des compétences se déroulent facilement et les cartes sélectionnées servent de base pour un entretien plus approfondi.

3.1.8. Les systèmes experts

Parfois, les interviews, les questionnaires ou les observations sur le terrain prennent beaucoup de temps. Cela explique pourquoi des outils tel que le CAI (Compétence Analysais Instrument) ne peuvent que gagner en importance dans les années à venir. Ces outils sont des systèmes experts qui nous permettent de générer des informations pertinentes et fiables sur les compétences souhaitées, sans consacrer inutilement de l'énergie à des analyses détaillées et chronologiques.

Le CAI est un questionnaire composé d'environ 180 questions sur 36 compétences. Les questions portent sur des situations, et non sur des compétences. Les réponses des sondés sont transposées en compétences par le système expert.

3.1.9. La réunion de consensus

Toute analyse de compétences se conclut idéalement par une réunion de consensus. Celle-ci est destinée à résumer et consolider les données. Le but est que le groupe se concentre sur certains points, établisse des priorités, fasse des choix et réunisse le consensus final de toutes les personnes présentes. La composition du groupe participant à cette réunion a évidemment un impact important sur le profil final. Il est essentiel de suivre le processus avec

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

professionnalisme, en veillant à ce que tous les participants aient leur mot à dire, de contrôler de manière stricte le nombre de compétences comprises dans le profil et de mener la réunion dans le souci d'obtenir un résultat.

3.2. L'analyse des compétences spécialisées

L'élaboration de la partie spécialisée ou cognitive du profil de compétences exige une autre approche que celle que nous venons d'expliquer pour les compétences comportementales.

Cela est dû au fait que :

- Il est plus facile d'interroger sur les compétences spécialisées lors d'une interview avec un responsable de fonction ou un autre travailleur connaissant son métier.
- Les compétences spécialisées peuvent être répertoriées de manière assez fiable. Le risque de surestimation ou de sous-évaluation est moindre que dans le cas des compétences comportementales
- Les compétences spécialisées ou cognitives qui sont nécessaires dans une entreprise sont beaucoup moins généralisables et donc plus étendues. Si nous souhaitons rassembler toutes les compétences spécialisées pertinentes d'une entreprise dans un dictionnaire et disposer en outre d'« indicateurs », nous devrions y consacrer quelques années. Le travail ne serait jamais actualisé, le résultat serait trop volumineux et donc non opérationnel.

3.2.1. Inventaire ou dictionnaire des compétences spécialisées

Dans les entreprises de moindre importance, ayant un nombre limité d'expertises, il est possible d'établir un aperçu assez complet des compétences spécialisées intéressantes à condition de se limiter à la description des domaines de connaissances et de quelques sous domaines de connaissances.

Par fonction, on peut ensuite spécifier quels indicateurs sont d'application en particulier, mais ces précisions échappent alors à la problématique du dictionnaire. Dans des entreprises importantes ou complexes, nous pouvons appliquer la même méthodologie, mais nous ne pourrions presque jamais disposer d'un inventaire complet.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

3.2.2. Détermination du niveau des compétences spécialisées

Le développement des compétences de connaissances est un processus phase, décrit par des pédagogues, ces professeurs décrivent les phases du développement de la connaissance comme suit :

- Connaissance ou « savoir » ;
- Compréhension ou « savoir comment et pourquoi » ;
- Application ou « faire / être » spontanément

En définitive, voici quelques recommandations importantes pour une analyse des compétences réussie :

- Impliquer les parties intéressantes, c'est-à-dire les personnes apportant une contribution importante au niveau du contenu ou celles qu'il vaut mieux inclure dans le processus par souci d'acceptation.
- Utiliser de préférence plusieurs méthodes de collecte d'informations
- Informer préalablement au mieux tous les participants à l'analyse de compétences sur la fonction, la position de la fonction dans l'entreprise et le contexte dans lequel le responsable de fonction doit travailler.
- Utiliser le principe de la règle 20 / 80. Concentrez-vous sur un nombre limité de compétences qui déterminent en grande partie le succès de la fonction.
- Tenir compte d'une répartition équilibrée dans la rue des compétences. Cela garantit un profil de compétences de meilleure qualité. Evidemment, tous les clusters ne doivent pas être représentés dans un profil de compétences.
- Décrire le comportement souhaité et les connaissances indispensables. Nous avons tendance à trop détailler, particulièrement les connaissances. Définissez les connaissances indispensables d'un profil de compétences et n'y incluez pas toutes les connaissances utiles à un moment ou à un autre. Dans le cas contraire, la liste devient trop longue, trop complexe et inutilisable, et le profil doit être adapté à chaque petite modification.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

4. Le management des compétences

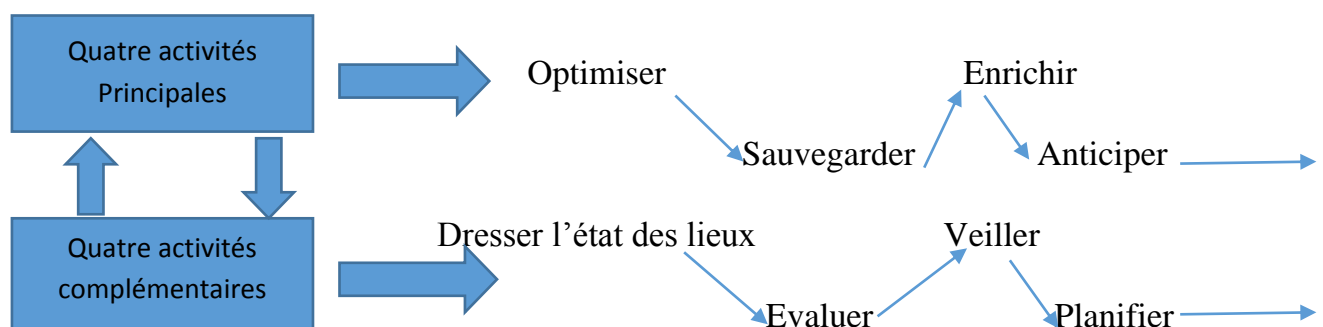
La gestion des compétences est également un levier de motivation. Une meilleure qualification permet d'exceller dans son travail et donc tirer une satisfaction de sa propre performance propice à son épanouissement. Elle permet en outre d'ouvrir des perspectives professionnelles en élargissant le champ de compétences détenues ou bien en affinant celles maîtrisées pour franchir un palier menant vers l'expertise.

Selon Dimitri Weiss (1999), le management des compétences se définit comme « une dimension particulière de la gestion des ressources humaines, qui cherche à concilier, par la mobilisation et le renforcement des capacités d'actions des salariés, le développement des compétitivités d'une entreprise »⁹. Il a pour objet de « permettre à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences, et aptitudes), et la motivation nécessaire pour exercer les activités et assumer les responsabilités qui sont ou seront indispensables à la vie et à l'évolution de l'entreprise »¹⁰.

4.1. La démarche du management des compétences

La démarche du management des compétences s'articule autour de quatre activités principales à s'avoir : optimiser, sauvegarder, enrichir et anticiper ; ces activités principales sont attachées à des activités complémentaires, leur ensemble définit la démarche de la gestion des compétences, comme nous le démontrons dans la figure suivante :

Figure N° 2 : La démarche de la gestion des compétences



Source : Michel Boye et Robert Gérard. « gérer les compétences dans les services public », édition d'organisation, Paris, 1994, P 69.

⁹Weiss D., « Ressources humaines », édition d'organisation, Paris 1999, P 395

¹⁰. Cohen, A. et Soulier, A. « Manager par les compétences », édition Liaison, Paris 2004, P 23.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

Les activités principales d'une démarche de management des compétences se présentent comme suit :

- Optimiser : veiller à la disponibilité des compétences ;
- Sauvegarder : éviter le gaspillage des compétences, tout en les positionnant vis-à-vis de la concurrence interne et externe. Cela suppose une attitude générale 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 internes et externe. Cela suppose l'évolution permanente des besoins, la détection des potentiels et l'initiative de l'action nécessaire de développement ;
- Anticiper : c'est identifier les incidences prévisibles des évolutions futures dans le domaine des ressources humaines, en général et des compétences en particulier, et établir les évolutions probables.

4.2. Les outils d'identification des compétences

Cette identification fait appel à une panoplie d'outils dont les plus importants sont :

4.2.1. Le bilan des compétences

C'est une démarche qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel, complété ou non par de la formation. Généralement, un bilan de compétence est composé de trois étapes :

- Une phase qui définit les besoins du salarié ;
- Une phase qui analyse ses motivations, compétences et possibilité d'évolution professionnelle ;
- Une phase de résultat avec plan d'action pour dérouler le projet professionnel.

4.2.2. Le référentiel des compétences

Un référentiel de compétences décrit d'une manière factuelle l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier. Ce référentiel s'élabore en commun avec les personnes concernées par le poste. Il représente un outil de référence pour

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

les responsables hiérarchiques, les titulaires de poste ou le responsable de ressources humaines car il donne une photographie claire et complète des activités dans un poste.

Un référentiel constitue un repère fiable de l'activité. Les compétences s'expriment en verbe d'action concrète et observable et par un complément d'objet qui précise la nature et le contexte de l'activité.

4.2.3. La cartographie des compétences

La cartographie des compétences sert à définir les compétences nécessaires pour chaque poste au sein de l'entreprise. C'est un processus qu'il est important de mettre en place pour pouvoir découvrir les principales lacunes en matière de compétences au sein de l'entreprise afin de fixer une stratégie d'entreprise et améliorer la performance des résultats.

Une fois l'identification des compétences est faite, l'entreprise cherche à développer ce potentiel.

Le développement des compétences est conçu comme un projet. Il vise à articuler les attentes des salariés et les exigences de l'organisation, ce projet est contractualisé lors de l'entretien professionnel. Il est particulièrement détaillé quand il vise une promotion importante demandant un demandant un saut de complexité des activités assurées. Les modalités de développement doivent combiner des moments de formation et de mise en situation pour permettre l'acquisition des compétences requises. Ainsi, les managers ont un rôle important dans le suivi de la mise en œuvre du plan d'actions. Le système de formation doit aussi s'adapter pour des situations de travail.

Pour développer ses compétences, l'organisation dispose d'un certain nombre d'outils dont les plus importants sont : la formation, l'expérience et le coaching.

5. L'évaluation des compétences

Prévoir et optimiser le fonctionnement futur des êtres humains, telle est l'une des missions clés de la gestion des ressources humaines, aussi bien dans la sélection de nouveaux collaborateurs que dans la découverte et le développement de leur potentiel. Cela est particulièrement vrai actuellement, car nous évoluons très rapidement vers une société de la connaissance, où les attentes vis-à-vis des collaborateurs sont différents et plus essentiels.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

5.1. Définition de l'évaluation

Les termes « évaluation des compétences » ou « appréciation des compétences » sont autant deux termes utilisés par les auteurs en GRH et qui renvoient, pour la plupart, à un acte managérial très bien connu aujourd'hui dans nombreuses entreprises. Le dictionnaire LE ROBERT donne au mot « évaluation » la définition suivante : action d'évaluer, valeur et quantité évaluée. Evaluer c'est porter un jugement sur la valeur, le prix fixé approximativement.

Selon Thévenet (1992), l'appréciation signifie la totalité du processus alors que l'évaluation ne signifie que l'outil de mesure utilisé¹¹. De leur côté Martory et Crozet (2008) voient en l'appréciation « *un processus de jugement du personnel, systématisé dans une procédure qui en fixe les règles et les conditions* »¹².

Nous comprenons ainsi que l'évaluation n'est un outil d'appréciation, alors que l'appréciation est tout le processus de jugement et de rangement des individus quant aux exigences de leur travail. De plus, l'appréciation a été peu à peu réservée au domaine du personnel, tandis que l'évaluation se sous-entend plus dans le domaine des finances, des investissements ...etc. Toutes ces considérations expliquent pourquoi le terme « évaluation » est plus utilisé par plusieurs auteurs.

5.2. Critères scientifiques des méthodes d'évaluation

Dans une perspective scientifique, l'exactitude d'un instrument ou d'une méthode de mesure s'exprime au moyen de quelques critères de qualité : la fiabilité et la validité sont les plus importants. Leur valeur s'exprime par le biais d'un coefficient de corrélation pouvant varier de -1 à +1.

5.2.1. Validité prédictive

La validité est un critère scientifique qui exprime la valeur d'un instrument de mesure. En général, on peut dire qu'un instrument de mesure est valide quand il mesure ce qu'il est censé mesurer. Il existe divers types de validité, mais la plus importante est la validité prédictive, c'est à dire la mesure grâce à laquelle une technique permet d'effectuer des prédictions exactes. En ce qui concerne l'évaluation, le coefficient de validité prédictive

¹¹ Thévenet, M. « Impliquer les personnes dans l'organisation », édition Liaison, 1992, P80.

¹² Martory, B. et Crozet, D. « GRH pilotage social et performances », 7^{ème} édition Dunod, Paris, 2008, P 74.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

indique dans quelle mesure les prédictions concernant l'attitude future au travail sont correctes.

5.2.2. Validité du concept

On entend par validité du concept la mesure par laquelle un instrument mesure bien les concepts qu'il prétend mesurer. Dans le cas de l'évaluation des compétences, les concepts renvoient aux compétences. La validité du concept comprend deux parties :

- La validité convergente : les évaluations d'une même caractéristique dans différentes situations / simulations doivent être fortement corrélées ;
- La validité divergente : les évaluations des différentes compétences d'une simulation ou entre diverses simulations doivent être peu corrélées. C'est seulement alors que l'on peut parler de compétences différentes et indépendantes.

Toutes les études publiées indiquent que la validité du concept est faible, les assessseurs évaluent le candidat en fonction de la situation et pas seulement en fonction de ses compétences. D'une part, une même compétence peut être peu corrélée avec la même compétence mesurée dans une autre situation. D'autre part, les évaluations des diverses compétences d'une simulation présentent une corrélation élevée.

5.2.3. Fiabilité inter-évaluateurs

Par fiabilité inter-évaluateurs, on entend la mesure dans laquelle dans laquelle deux évaluateurs on plus octroient un score identique. On parle de concordance totale entre deux assessseurs quand ceux-ci attribuent un même score à un participant. Cela suppose que les assessseurs utilisent le même système de classification. Le calcul de la fiabilité inter-évaluateurs s'effectue selon la formule classique suivante (Schrouf et Fliess, 1979) :

Fiabilité inter-évaluateurs = variance entre candidats – variances parmi candidats

Variance parmi les candidats – variance entre candidats

Cette formule indique la mesure dans laquelle les scores attribués par un assessseur correspondent aux scores moyens octroyés par un autre. Avec cette formule, Koen Claes (1997) a calculé les coefficients suivants pour un assessment center organisé pour la communauté flamande :

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

- Simulation d'entretien : 89,3%
- Analyse et présentation : 90,8%
- In-basket : 92,3%
- Interview : 92,4%

Il s'agit là de valeurs élevées. L'objectif est d'atteindre 90 %, mais les résultats sont considérés comme « satisfaisants » à partir de 70 %. Les valeurs indiquent une importante concordance dans le modèle des réponses, mais ne disent pas si le schéma de pensée que les assessseurs utilisent est identique ou correct.

5.2.4. Validité intrinsèque et équité

Nous ne devons pas négliger la perception que l'on peut avoir de l'exactitude d'une technique d'assessment. Indépendamment de sa valeur scientifique, cette perception joue un rôle important dans l'acceptation des résultats de l'assessment center.

5.3. Typologie d'évaluation des compétences

5.3.1. L'évaluation par hiérarchie

Elle est la plus fréquente dans les entreprises, dans la plupart des cas, c'est le supérieur hiérarchique direct qui procède à l'évaluation des performances de son salarié. En général à travers un entretien, il peut être secondé par la direction des ressources humaines.

5.3.2. L'évaluation par le superviseur

La plus part 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. Aussi, il 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.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

5.3.3. L'évaluation par le salarié

En plus de l'évaluation hiérarchique, il peut être demandé au salarié d'effectuer sa propre évaluation. Celle-ci résulte de l'entretien d'évaluation avec le supérieur hiérarchique.

A. L'auto-évaluation (la Co-évaluation)

L'auto évaluation est une méthode utilisée souvent par plusieurs compagnies mais toujours en conjonction avec l'évaluation du superviseur. Cependant l'auto-évaluation a tendance à être plus indulgente et se focalise plus sur l'effort fourni que sur les compétences. Le plus souvent, on relève beaucoup de diligences entre l'auto-évaluation et l'évaluation par le superviseur. Elle encourage les employés à être plus engagés dans leur travail et cela peut les aider à atteindre leurs buts et aide aussi à se préparer à l'entretien. S'auto évaluer, c'est essayer d'estimer la valeur de certains de ses comportements et aussi l'image que l'on a de soi.

L'auto-évaluation est connue par sa fiabilité qui est excessivement faible, certains sont même contre son utilisation au cours des sélections ou des évaluations professionnelles.

B. 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. Elle est particulièrement importante parce qu'elle montre un côté différent concernant la compétence d'un superviseur, la perspective du superviseur supervisé.

5.4. Aperçu sur les méthodes d'évaluation les plus courantes

Dans cet aperçu, vous trouverez principalement les méthodes que les entreprises emploient le plus souvent, ces méthodes ont été revues et améliorées et de nombreuses autres méthodes ont été mises au point afin d'évaluer la performance du salarié dans l'espoir de mieux le gérer.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

5.4.1. L'entretien

C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises. L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur de l'entreprise. L'entretien sert de référence pour toute décision de gestion de ressources humaines. C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques.

Le principe de l'entretien d'évaluation est d'obtenir des informations pertinentes sur les compétences détenues par une personne à l'occasion de : l'évolution des postes, la promotion, la mobilité interne, l'action de formation, l'actualisation conjointe du portefeuille des compétences de salarié, etc. Son but est d'identifier les écarts entre les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu'il occupe, afin de déterminer les objectifs de développement.

L'entretien d'évaluation est un acte de management à double finalités¹³ :

- Motiver, dynamiser les collaborateurs et favoriser la construction d'une représentation partagée du travail du salarié ;
- Développer ses compétences en identifiant les manques et les besoins, en définissant un plan individuel de formation ou des pistes d'enrichissement du travail.

Il existe deux types d'entretien d'évaluation :

A. L'entretien individuel

L'entretien individuel est un entretien en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (n+1), pour faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et fixer des objectifs pour l'année à venir. En effet, l'entretien individuel est aujourd'hui largement répandu dans la plupart des entreprises quels que soient leurs tailles ou leur secteurs et peu importe le poste ou la fonction occupée dans l'entreprise.

Cet entretien permet aux supérieurs d'exprimer son jugement sur le salarié. Il permet au salarié de donner son point de vue et de faire connaître ses souhaits en ce qui concerne son

¹³ Dietrich, A. « Le management des compétences », 2ème édition Vuibert, Paris, 2010, P93.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

évolution ou sa formation. Il découle de l'entretien individuel un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur et transmis à la DRH.

B. L'entretien collectif

Il s'agit d'un entretien de groupe, généralement précédé par un entretien individuel suivi par un entretien collectif. Cet entretien correspond mieux dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. Cette pratique est encore rare mais qui se développe, elle aide à faire le point, de manière 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 personnelle en situation d'évaluation.

5.4.2. Les tests

Le mot « test » est dérivé de l'anglais et signifie « examen » ou « épreuve ». Les tests se présentent souvent sous forme de liste de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué¹⁴.

Nous ne comptons pas moins de 4 à 5 questions pour chaque trait évalué. Les tests présentent des questions regroupant une série d'informations ou chacune représente un trait particulier. Le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs¹⁵.

5.4.3. L'assessment center

Cette méthode de l'assessment center (centre d'évaluation) trouve son origine dans un contexte militaire, vers la fin des années 1930 et le début des années 1940. Depuis lors, les assessment ont connu une forte évolution.

L'assessment center ou encore bilan comportemental, est un ensemble de techniques qu'un outil en soi. Il repose sur le principe d'observation lors de mises en situation, au sein

¹⁴Schmidt, G. et Mercier, E. « Gestion des ressources humaines », édition Pearson, 2004, P 46.

¹⁵Guerrerro, S. « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH », édition Dunod, 2009, P97.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés qui sont évalués par des personnes compétentes, responsables, collègues...etc. Cette méthode est largement adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres recrutés ou à recruter¹⁶.

Le principe de « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : la reproduction d'une réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation et faire apparaître, à travers ces derniers les comportements recherchés. Pour Balicco (1999), un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit¹⁷ :

- Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres ;
- Ayant recours à des techniques variées ;
- Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu ;
- Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation ;
- Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats ;
- Un système dans lequel les phases « observations » et « évaluation » sont bien séparés.

Un nouveau caractère est observé dans cette démarche et qui repose sur les spécificités suivantes :

- Une multitude de techniques d'évaluation mises en œuvre ;
- Plusieurs observations ;
- La standardisation de la procédure ;
- La relation entre exercices réalisés et fonction simulée ;
- Le centre d'évaluation est la combinaison de plusieurs techniques : entretien individuels, collectifs, simulations individuelles ou collectives, tests psychologiques (d'aptitude, de personnalité...).
- Parmi les facteurs de succès de cette démarche, on peut citer¹⁸ :
- L'identification claire des besoins et des objectifs ;
- La définition explicite des postes de travail concernés (missions, compétences, ...) et des qualités comportementales à tester chez les évalués. Le lien entre le poste et les exercices, constitue le principe du « centre d'évaluation » ;
- La formation des évaluateurs ;
- Le contrôle et le suivi de la validité des décisions prises à l'issue de l'évaluation ;
- Le contrôle et le suivi de la rentabilité du centre ;
- La qualité et la précision du feed-back

¹⁶Idem, P 147.

¹⁷Balicco, C. « Les méthodes d'évaluations en ressources humaines : la fin des marchands de certitude », édition organisation, 1999, P 172.

¹⁸Schmidt, G. et Mercier, E. « Gestion des ressources humaines », édition Pearson, 2004, P 148.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

L'assessment center permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. Des simulations sont organisées en face à face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. Cette méthode représente plusieurs avantages, à savoir : une évaluation par un regard externe, des simulations proches des situations de travail réelles ainsi que des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observations¹⁹.

5.4.4. La méthode à 360°

Il y a d'autres appellations pour cette méthode comme évaluation multi sources, les miroirs, feed-back à 360°. C'est une méthode d'évaluation basée sur les informations provenant de l'entourage proche. Le concept du 360° se fonde sur l'idée que les personnes avec lesquelles on travaille régulièrement (les collègues, les collaborateurs, les supérieurs, les clients) sont considérées comme des évaluateurs valables pouvant fournir des informations utiles sur le fonctionnement actuel d'une personne. Les clients peuvent être externes ou appartenir à d'autres départements dans l'entreprise et attendre des services de la part de la personne évaluée. Chaque groupe d'évaluation, à l'exception du supérieur, doit compter au minimum trois sondés afin de garantir l'anonymat. Le candidat s'auto-évalue également.

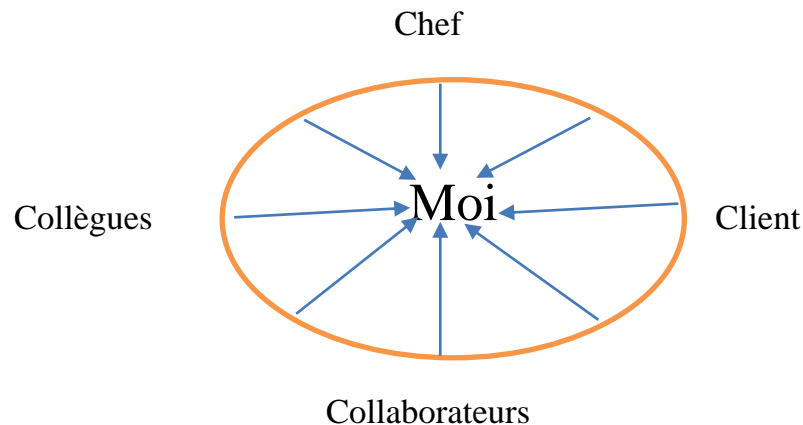
L'évaluation se déroule normalement à l'aide d'un questionnaire structuré présenté à toutes les personnes impliquées dans le processus. Il est établi à partir du profil de compétences propre à la fonction. Dans de nombreux cas, des informations complémentaires provenant d'entretiens individuels sont fournies en plus de celles provenant du questionnaire. L'avantage est que le feed-back peut être renforcé par des exemples, des informations contextuelles ou des recommandations.

Toutes les informations utiles ressortant de l'évaluation continue sont renvoyées à la personne évaluée sous forme d'un rapport clair. Il reflète les compétences fortes et moins fortes qui se sont exprimées dans la pratique.

¹⁹Guillot-Soulez, C. « La gestion des ressources humaines », édition Gualino, 2015-2016, P80.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

Figure N° 3: Feed-back à 360



**Source : Lou Van Beirendonck. « Le management des compétences dans l'entreprise »,
édition De Boeck Université, 2006, P 97.**

Selon Compoy, E. (2008), toutes les méthodes utilisées aucune ne permet en réalité de remplir tous les objectifs assignés à l'évaluation, l'évaluation semble être inadaptée en ce qui concerne la mesure du potentiel des employés. Il ajoute qu'elles sont souvent « imparfaites voir inadaptés au but même de la démarche »²⁰.

Certains échecs d'un programme d'évaluation viennent du fait qu'on ait choisi souvent des méthodes qui s'adaptent mal aux caractéristiques de l'organisation ou utilisé des méthodes d'évaluation qui ont déjà été adoptées par d'autres entreprises par effet de mode, il est parfois préférable d'utiliser une méthode qui s'adapte mieux à ses propres besoins.

Dans la société actuelle, peu d'individus sont enclins à donner une définition positive ou reluisante du mot travail. Il semble donc paradoxal de tenter de motiver quelqu'un au travail. En réalité, cela est pratiquement impossible. En contrepartie, on peut susciter la motivation d'une personne envers un travail et c'est sur ce plan que les dirigeants et les professionnels de la gestion des ressources humaines peuvent jouer un rôle important.

Tout le monde s'accorde pour dire que la motivation est le principal facteur de la performance individuelle au travail, on sait également que les organisations dépendent grandement des performances collectives, elles-mêmes tributaires des performances individuelles. Il est donc justifié de réfléchir à la façon d'améliorer constamment la motivation au travail des employés dans nos organisations.

²⁰Compoy, E. « Gestion des ressources humaines », édition collection Synthex Pearson, Paris, 2008, P256.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

Section 2 : La motivation : cadre conceptuel et fondement théorique

Dans cette section, nous nous intéresserons au concept de motivation. Nous nous arrêterons aux différentes définitions proposées, aux types, aux caractéristiques, comme nous mobiliserons les principales théories sur le sujet.

1. La motivation : éléments de définition

Les organisations recherchent la motivation de leurs salariés pour qu'ils atteignent les objectifs qui leur sont donnés. De nos jours la motivation prend une place de premier plan dans les organisations, elle constitue le moteur qui met en action tout un système visant avant tout la bonne marche et la croissance de l'organisation. Plusieurs définitions ont été proposées par la psychologie sociale. La motivation au travail peut se définir comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers l'atteinte d'objectifs attendus.

Voici deux définitions de deux auteurs qui vont nous donner un cadre plus clair de cette notion de motivation²¹ :

La première est fournie par Claude Levy-Leboyer, (2009) pour qui la motivation peut être décomposée en trois étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

- 1- Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné,
- 2- La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif,
- 3- La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

Nous constatons que cette définition s'appuie essentiellement sur l'existence d'un objectif, en d'autres termes, soit atteint être motivé c'est « avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort pour jusqu'à ce que le but ».

²¹[https : // WWW.cercle pour la motivation. Com.](https://www.cercle.pour.la.motivation.com)

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

Pour sa part, Louis Bergeron (2010) souligne que la motivation est « *comme une force intérieure poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie* ».

Nous constatons que cette définition a ouvert le champ de la dimension intrinsèque « psychologique » c'est-à-dire le sens de mon engagement, les valeurs qui font mon identité, l'impact de l'équipe sur moi, l'influence du management...etc.

En comparant entre ces deux définitions nous pouvons constater que c'est la deuxième approche que nous favorisons pour la motivation car elle permet d'ouvrir sur les facteurs de motivation intrinsèque, interne à l'individu ou à l'équipe d'individus considérés car ces leviers motivationnels sont multiples et variables en fonction de l'organisation, de l'activité professionnelle, du marché, du profil des salariés...etc.

2. Typologie et caractéristique de la motivation

2.1. Typologie de la motivation

La motivation est la composante ou le processus qui règle son engagement pour une activité précise. Dans la sphère professionnelle, les motivations peuvent être réparties en cinq grandes catégories, les motivations de chacun d'entre nous, de façon plus ou moins consciente et en fonction des moments de notre vie, se retrouvent dans une ou plusieurs de ces catégories.

2.1.1. La motivation finale

La motivation finale se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, à raison des avantages que cette finalité pourrait lui apporter. C'est l'objectif qui est en soi intéressant et qui nourrit son effort. Autrement dit, c'est le résultat qui compte, ce type de motivation reflète par exemple les entreprises voulant être leader sur un marché.

2.1.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art de la manière qui compte. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux.

2.1.3. La motivation de survie

C'est celle qui préside aux actes, sans laquelle aucun autre acte ne serait envisageable ; lorsque l'on adopte une motivation de survie on agit par nécessité, à ce propos, le cas d'un individu en période d'essai, est peut être un exemple qui sied. Tout ce qui préoccupe cet agent pour le moment, c'est de réussir sa période d'essai et de conserver son emploi.

2.1.4. La motivation obsessionnelle

Elle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices²². C'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à tel point que la fin justifierait les moyens.

2.1.5. La motivation intrinsèque ou auto motivation

Elle a plus d'impacts positifs pour les personnes et par voie de conséquences pour son entourage professionnel :

- **Au niveau cognitif** : les individus à motivation intrinsèque présentent une plus grande flexibilité cognitive. Ils apprennent et s'adaptent vite, utilisent au mieux leur connaissances et leur attitudes. Ils montrent de meilleures facultés d'apprentissage conceptuel et un plus grand intérêt à leurs tâches et une grande créativité et qui sont souvent innovants ;
- **Au niveau affectif** : ils véhiculent des émotions positives qui leur permettent une grande résistance au stress, ils ont un fort sentiment d'appartenance et estime de soi ;
- **Au niveau comportemental** : ils montrent un fort investissement, peu d'absentéisme, une plus grande satisfaction au travail, une attitude constructive.

Ces personnes montrent ostensiblement qu'elles prennent plaisir à travailler et à apprendre pour devenir compétente et atteindre les objectifs.

²² Mucha, L. « la motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire de master, Gestion et management. Université de Reims, 2010, P 73.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

2.1.6. La motivation intrinsèque à la connaissance

Elle est liée au plaisir d'apprendre, de savoir, d'acquérir de nouvelles compétences, de développer ses attitudes et ces dons. Nous pouvons distinguer au moins trois grandes catégories de motivations intrinsèques selon la catégorie d'activité²³ :

A. La motivation intrinsèque à la connaissance

Cette motivation est déterminée par le plaisir que l'on ressent lorsque l'on se surpasse dans son activité, son travail, lors de la création ou d'une invention. C'est le plaisir d'affronter un problème qui est pour nous un vrai défi ou un challenge, c'est aussi le plaisir de mettre en pratique ses connaissances et ses compétences pour accomplir quelque chose de grand et de beau qui est le mobile de cette motivation.

B. La motivation intrinsèque aux sensations

Ici, on réalise l'activité pour ressentir des sensations stimulantes telles que les plaisirs sensoriels ou esthétiques. C'est le plaisir que l'on ressent à pratiquer certaines activités.

C. La motivation extrinsèque par intégration

La motivation extrinsèque se réfère à un type de motivation qui trouve sa source à l'extérieur.

Chez les individus à motivation extrinsèque, le sentiment d'appartenance est élevé et elle sera proactive, ils ressentent la baisse de plaisir ressenti à réaliser leur travail, ils ne cherchent pas à développer leur créativité, une baisse de l'enthousiasme et à terme une démotivation se traduisant par une baisse de performance.

2.1.7. La motivation par régulation externe

C'est une motivation caractérisée par l'utilisation des récompenses ; les individus dans ce cas font preuve de créativité dans le seul but d'en tirer le maximum de profit, leur santé mentale et leur estime de soi sont liées à l'obtention de la récompense²⁴.

²³ Keller, L. « Les clés de la motivation au travail », édition l'Harmattan, Paris, 2007, P 66.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

2.2. Les caractéristiques de la motivation

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

A. 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. La motivation fournit l'énergie nécessaire pour effectuer le comportement.

B. La direction

L'énergie est orientée consciemment, volontairement, à la suite de choix vers un travail à réaliser²⁵. La motivation implique une volonté concrétisée de bien faire, de mobiliser tous les efforts, et de réaliser de son mieux, selon ses capacités, le travail qui est confié.

C. L'intensité

La motivation incite à dépenser l'énergie à la mesure des cinq objectifs à atteindre. Elle se manifeste par le niveau des efforts physiques, intellectuels et mentaux déployés dans le travail.

D. La persistance

Il s'agit de la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et de l'intensité de la motivation. Elle est la volonté concrétisée de soutenir durablement l'effort dans la direction de l'accomplissement du travail.

Nous pouvons dire que les personnes motivés possèdent trois caractéristiques en commun ; ils sont en mouvement c'est-à-dire ils ont des projets, s'améliorent et se développent dans divers secteurs, ils sont positifs c'est-à-dire identifiés dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses

²⁴ Keller, L., Op. Cit, P 77.

²⁵ Roussel, P. « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition Economica, Paris, 1996, P 75.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

alors le devenir de l'homme sera l'avenir de l'organisation, ils éprouvent du plaisir à travailler c'est-à-dire, sont de bonne humeur, le matin devant la perspective de leur travail.

3. Les théories de la motivation

L'exposé de ces théories tiendra compte de quatre options. La première concerne l'adoption de la taxinomie proposée par Kanfer²⁶. Celle-ci intègre les avancées de ces vingt dernières années sur les théories de la motivation et servira de fil conducteur à notre état de l'art. La seconde se rapporte au traitement théorie de la satisfaction au travail. Locke, en 1976, constatait que les théories de la satisfaction étaient communes à celles de la motivation au travail.

Aussi, il adapta la taxinomie des théories de la motivation de Campbell et Al. (1970) à la satisfaction au travail. La démarche de Locke est une nouvelle fois reprise mais en l'adaptant à la taxinomie des théories de la motivation proposée par Kanfer. En effet, le constat fait autrefois par Locke est toujours d'actualité. Ainsi, la satisfaction sera traitée avec les théories de la motivation. La troisième option consiste à présenter parmi la jungle des théories de la motivation au travail, selon l'expression de Toulouse et Poupart²⁷ (1976), les plus importantes d'entre elles.

Enfin ces théories seront souvent commentées en fonction de leurs capacités à prendre en compte le rôle de la rémunération dans les attitudes et les comportements des individus.

3.1. Les théories des besoins –mobiles –valeurs (théories des contenus)

Ces théories se centrent sur l'individu à travers sa personnalité, ses dispositions, ses traits de caractère stable et ses valeurs qui sont à l'origine de son comportement. Elles regroupent en premier lieu les théories dites de contenu. Elles s'intéressent, comme le nom l'indique, au contenu de la motivation c'est-à-dire à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon.

²⁶ Ruth, K. « motivation theory and industrial / organization psychologique » In M.D.Dunette and L.Hough, « Handbook of industrialpsychology », volume I, Theory of industrial and organization psycholog, Consulting psychologypress, Palo Alto, 1990, PP 75-170.

²⁷Toulouse, J. M. et Poupart, R. « La jungle des théories de la motivation au travail », Gestion : Revue Internationale de Gestion, Vol 1, N°1, 1976, PP 54-59.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

Ces théories tentent de répondre à la question « qu'est-ce qui motive les gens à travailler ? ». Elles s'intéressent aux comportements visant à satisfaire ses désirs et à atteindre des objectifs en matière de maîtrise de compétences, d'accomplissement, de contrôle au sens de la motivation d'un travail, de défi ou de succès.

La motivation est considérée par les tenants de ces théories comme mise en action de stimulants internes tels que les désirs, les intentions, et les objectifs propres à l'individu. Ils sont apposés aux stimulants externes contrôlés par son environnement tels que l'encouragement et les punitions.

3.1.1. La théorie des besoins d'Abraham Maslow

Dans les années 1940 Maslow développe une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observation clinique. A l'origine, elle est une théorie de la motivation humaine. Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et qu'il cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité. Il catégorise ses besoins en cinq classes dans l'ordre de priorité :

A. Les besoins physiologiques : ce sont des besoins de survie liées à plusieurs instinctives, des besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, de se reproduire...

B. Les besoins de sécurité : ils expriment la volonté de vivre sans peur et se protéger contre certains dangers. Dans une application aux organisations de travail, Maillet (1989), explique : « Dans la vie quotidienne du travailleur, ces besoins se manifestent par le respect des lois et des règlements, par l'adhésion à des mouvements syndicaux, par le paiement de contributions à un régime de retraite et par le paiement de primes d'assurances de toutes sortes »²⁸.

C. Les besoins de socialisation : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

D. Les besoins d'estime : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime de soi et le goût du pouvoir.

E. Les besoins de réalisation de soi ou d'accomplissement : ils sont liés aux désirs de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer ainsi que d'innover. D'après le modèle

²⁸Maillet, L. « Psychologie et organisation, l'individu dans son milieu de travail », 3ème édition, Montréal, 1989, P 148.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

de Maslow, les besoins sont hiérarchisés et les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires. Ainsi quand un besoin est satisfait, le besoin suivant dans la pyramide apparaît et la recherche de sa satisfaction est source de motivation.

Figure N° 4 : La pyramide des besoins de Maslow



Source : Salvator Maugeri. « Théorie de la motivation au travail », édition Dunod, Paris année 2004.P.54.

3.1.2. La théorie ERG de Clayton Alderfer

En 1969, Alderfer propose la théorie ERG (ERD) « Existence, relatedness and growth » comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque²⁹. Alderfer (1969) propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R), et les besoins de développement personnel (D).

A. Les besoins d'existence : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur dans la pyramide de Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est

²⁹Alderfer, C. P. « An empirical test of a new theory of human needs », édition Organizationnel Behavior and Human Performance“, 1969, PP. 142-175.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.

B. Les besoins de rapports sociaux : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité, etc....

Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. En organisation, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales...Ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et sociaux de Maslow.

C. Les besoins de développement personnel : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi.

Pour Alderfer, il n'existe pas de hiérarchie de préséance, chaque besoin peut agir d'une manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir c'est à dire plus il est satisfait, moins il est intense.

3.1.3. La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg

En 1959, Frederick Herzberg, distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation, les facteurs qui sont à l'origine des attitudes positives de l'individu envers son emploi sont différents des facteurs qui génèrent des attitudes négatives par rapport à son emploi³⁰ :

- **Les facteurs de satisfaction :** ils sont également appelés « facteurs de motivation ». Ces facteurs couvrent d'accomplissement, de réalisation d'un travail bien fait, les reconnaissances, responsabilité, promotion et développement personnel.

³⁰Roussel P., Op. Cit,P 37.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

- **Les facteurs de l'insatisfaction** : ils sont également appelés « facteurs d'hygiène » ou de « maintenance », ce ne sont pas des facteurs de motivation, ils sont nécessaire mais pas suffisant à la satisfaction, ils couvrent la rémunération, les relations avec les collègues, le prestige et la sécurité, les conditions de travail...

Selon Herzberg pour motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction qui sont relatifs au contenu du travail : la réussite la considération, l'autonomie. Il propose donc le concept de l'enrichissement du travail (rien n'atteste que tout le monde vise à obtenir un travail « enrichi », à assumer des responsabilités, encore moins à rémunération constante)³¹.

3.2. Les théories du choix cognitifs

Ces théories s'intéressent aux liens que les individus au travail perçoivent entre les efforts qu'ils déploient, la performance attendue et constatée et les récompenses ou sanctions qui en découlent. Contrairement aux théories de contenus, ces théories du choix cognitif se penchent sur l'orientation et la persistance du comportement adopté par l'individu au travail, sur le processus motivationnel et les mécanismes qui conduisent à la motivation.

La théorie des attentes est la plus représentative des approches cognitives, proposée par Victor Vroom en 1964, les attentes concernent par exemple les liens entre les efforts et les performances. Il s'agit de situation irrégulière dans le travail de l'individu. Elles n'expliquent pas les situations qui se reproduisent en permanence, c'est-à-dire les tâches habituelles contribuant aux performances, qui elles sont épisodiques.

Vroom (1964) propose une formule à trois temps ou chacun des termes doit obligatoirement être supérieur à zéro pour qu'une motivation se fasse.

Effort → Performances → Récompense/Sanction → Objectifs personnels

1. Le lien effort / performance → Expectation (E)

2. Le lien performance / rétribution → Instrumentalité (I)

3. Le lien récompense / objectif → Valence (V)

³¹Maugeri, S. « Théories de la motivation au travail », édition Dunod, 2004, P65.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

Les individus font donc des choix entre plusieurs options de leurs perceptions des résultats attendus avec la formule suivante proposée par Vroom : $F = E * I * V$

F : la force motivationnelle c'est-à-dire l'intensité de l'intention d'agir pour accomplir une action.

E : l'expectation, il s'agit pour une personne de la croyance qu'elle a de l'existence d'une relation entre l'action et ses conséquences. Cette relation fonctionne selon une probabilité subjective, ainsi l'expectation est l'attente qu'une action (effort) soit suivie d'un résultat c'est-à-dire un effort d'une certaine intensité entraînera un rendement d'une certaine qualité.

I : instrumentalité, elle correspond à la probabilité perçue par l'individu que s'il atteint un certain niveau de performance, il peut obtenir une récompense.

V : la valence c'est-à-dire la valeur affective que l'individu attribue à la récompense qu'il pourrait recevoir s'il réalisait la performance pour l'obtenir.

La motivation est le résultat du produit de ces trois perceptions. La relation entre elles étant multiplicative, il est indispensable qu'elles aient toutes les trois des valeurs positives pour que l'individu soit réellement motivé.

3.3. Les théories de l'autorégulation métacognition

Selon Roussel (1996), ces théories regroupent les théories qui étudient les processus intervenants entre le fonctionnement cognitif et affectif de la motivation de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. Nous allons présenter la principale théorie de cette approche à la motivation dans le travail, qu'est la théorie de la fixation des objectifs de Locke.

Cette théorie est développée par Locke en 1968, elle se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail, il repose sur un postulat de base : les objectifs sont les régulations immédiates de l'action humaine.

Chapitre I : L'Evaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

Locke et ses collaborateurs (1981) ont examiné onze années de recherche sur cette théorie et ont conclu que la fixation des objectifs dans une organisation améliorerait la performance des employés quand :

- Les employés concèdent qu'ils ont les capacités nécessaires pour réaliser les objectifs ;
- Un feed-back est mis en place, les supérieurs communiquent aux employés des informations sur les progrès accomplis pour atteindre les objectifs ce qui permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;
- Des récompenses sont données lors d'atteinte d'un objectif ;
- L'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collaborateurs aux programmes de fixation des objectifs ;
- Un objectif clair et précis, spécifique et bien défini ;
- Un objectif réalisable, dans la mesure où ils considèrent pouvoir y arriver en fonction de leurs capacités.

Ces théories soulignent d'abord que la motivation doit être sans cesse réactivée. La volonté tendue vers un but doit être entretenue et constamment relancée, pour maintenir la motivation sur un but précis, car l'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

En définitive, nous constatons que malgré les études de recherche représentée par de nombreux auteurs pour expliquer la confusion qui règne dans l'interprétation du concept de motivation de l'individu au travail, plusieurs critiques ont été relevées dans la revue de la littérature sur toutes les théories³².

Concernant la théorie des besoins-mobile-valeur, les critiques sont particulièrement nombreuses, en premier lieu la théorie des besoins de Maslow est très souvent critiquée pour l'universalité de la classification hiérarchique des besoins qu'elle propose. L'ordre d'importance des besoins change selon les individus ou encore la culture nationale d'origine (Maillet, 1989).

³² Roussel, P., Op.Cit, PP 46-61.

Chapitre I : L'Évaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

La théorie des besoins d'Alderfer (1969) a fait l'objet de critiques moins nombreuses. Cependant, pour apprécier la validité de la théorie ERD, peu d'études empiriques permettent d'aboutir à une conclusion. Selon Maillet (1989), celles qui lui sont favorables ont pour la plupart été réalisées par Alderfer (1969). Alors qu'une étude reste nuancée et met en cause l'universalité de la classification des besoins de la théorie.

La théorie bi-factorielle n'a pas été épargnée et ces critiques sont nombreuses. La thèse défendue par Herzberg est tributaire de la méthodologie adoptée celle des incidents critiques. Au qu'une des recherches qui ont repris la même méthodologie, n'a peu validé cette théorie Maillet (1989), il devient difficile de prétendre à l'universalité des deux catégories de facteurs proposées par Herzberg (1959). Les critiques relevées sur les théories du choix cognitif et notamment sur la plus connue d'entre elles celles des attentes de Vroom (1964)

Une première critique concerne la vision rationnelle de l'être humain qui révèle l'aspect réfléchi des décisions de l'individu à propos de son comportement au travail qui semble être cohérent où les règles, les normes et les croyances sont développées laissant peu de place pour l'irrationnel. L'individu est détenteur d'informations relativement limitées pour prendre des décisions, il opte pour la solution qui lui convient le mieux en fonctions des possibilités qu'il évalue à partir de ces connaissances.

Une deuxième critique apparaît souvent à l'adresse de la théorie des attentes. Elle concerne l'aspect opérationnel de l'évaluation des grandeurs et des probabilités associées aux perceptions de la valence, de l'instrumentalité, de la valence, et des attentes. Il est extrêmement difficile d'élaborer des instruments de mesure fiables pour évaluer les grandeurs subjectives utilisées dans cette théorie.

Chapitre I : L'Evaluation des compétences et la motivation du personnel : approche théorique et conceptuelle

Conclusion

Ce chapitre a pu montrer à travers les éclairages qu'il fournit la richesse et la complexité des deux concepts mobilisés dans ce travail de recherche. L'évaluation est une étape cruciale du processus de gestion des compétences mobilisant une panoplie de méthodes et d'outils. Elle peut constituer un facteur d'engagement et d'implication du personnel, c'est-à-dire sa motivation. C'est précisément à cet aspect que va s'intéresser le prochain chapitre tant d'un point de vue théorique qu'en ce qui concerne l'entreprise publique algérienne.

Chapitre II :
La relation entre l'évaluation des
compétences et la motivation des
salariés : l'expérience des entreprises
publiques algériennes

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

Introduction

Aujourd'hui, un des plus importants éléments pour la performance de l'entreprise, sinon le premier, réside dans les ressources humaines. Dans ces conditions, l'évaluation de leurs compétences prend tout naturellement son essor offrant à chacun des perspectives d'évolution de la carrière.

L'évaluation des salariés, est loin d'être une pratique facile, soulève souvent plus d'inquiétudes et d'insatisfactions qu'elle ne parvient à motiver et reconnaître les collaborateurs. Disposer d'un bon système d'évaluation est d'autant plus important que l'évaluation. Cette dernière est reliée aux décisions de formation, de rémunération et de carrière.

L'évaluation des compétences peut être perçue comme un fardeau pour les responsables des ressources humaines : elle demande du temps, de l'implication et de la préparation.

Elle peut également être vécue comme une source de stress pour les salariés évalués.

Ce présent chapitre s'intéressera à la relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des ressources humaines, A cet effet, il est scindé en deux sections. La première suggère d'étudier le lien entre eux d'un point de vue théorique, la seconde va traiter l'apport de l'évaluation des compétences et la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

Section 1 : la contribution de l'évaluation des compétences à la motivation des salariés : fondements théoriques

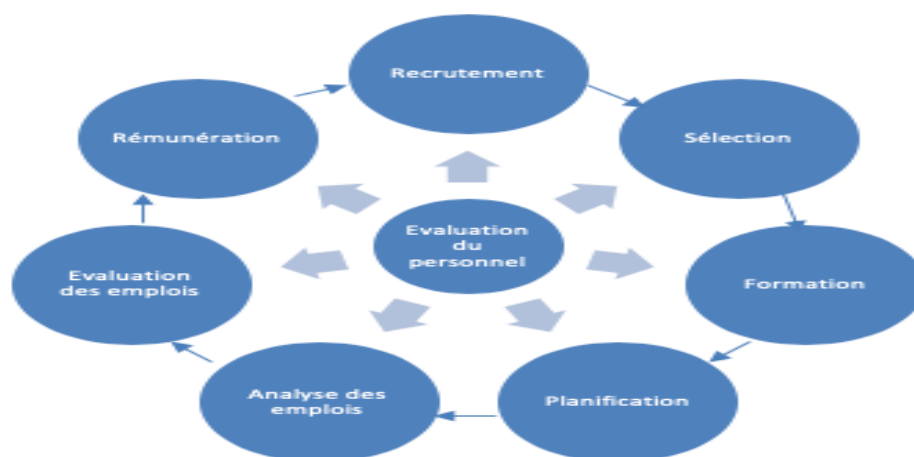
Pour atteindre ses objectifs, toute entreprise doit obtenir de ces salariés une productivité et une qualité de travail importante. Dans cette optique, il est nécessaire de rassembler les compétences adéquates et d'adopter une organisation cohérente afin d'entretenir la motivation.

L'objet de cette section est de mettre en perspective la relation existante entre l'évaluation des compétences et la motivation des ressources humaines.

1. Le rôle de l'évaluation des compétences dans la gestion de la ressource humaine

Le processus d'évaluation doit être au cœur du système de gestion des ressources humaines : il doit irriguer l'ensemble des décisions en matière de rémunération, mobilité, formation, promotion... Ce n'est pas un outil classique de la GRH : il suggère de multiples réflexions quant à son rôle réel dans le style de management de l'organisation.

Figure N°05 : Le lien entre l'évaluation du personnel et les autres activités de la gestion du personnel



Source : Duval, T. « Évaluation du personnel, motivation intrinsèque, formation et reconnaissance Comment ces éléments impactent-ils la motivation ? », 2019, P 5.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

Blondin et Sekiou (1990), nous montrent que l'évaluation du personnel est un élément important, voir central des activités de la ressource humaine, comme le montre la figure ci-dessus. Il s'agit donc d'une étape cruciale dans la vie d'une organisation.

Pour Levy -Leboyer (2011), Il s'agit d'un instrument indispensable pour éclaircir les comportements individuels ou collectifs et les comparer à la politique de l'entreprise.

1.1. L'évaluation et le recrutement

Claude Lévy-Leboyer (2011) postule à ce propos que le recrutement est aujourd'hui un élément essentiel à la bonne réussite de l'entreprise. Il est important de parvenir à une bonne adéquation « homme/poste », ce qui nécessite de disposer de bonnes méthodes d'évaluation et des candidats potentiels. C'est pour cela qu'il est nécessaire d'évaluer les candidats à l'aide de critères précis et objectifs.

Il s'agit en conséquence de compléter et renseigner les informations nécessaires pour tout recrutement : clarifier les besoins, définir ou actualiser les profils de poste, décliner le référentiel métier selon une échelle graduée...

1.2. L'évaluation et la formation

L'évaluation renseigne l'entreprise sur la pertinence des besoins de formation : elle facilite la rédaction du plan de formation, grâce aux besoins recensés au cours de l'évaluation et de l'entretien annuel. Cela autorise l'amorce d'une catégorisation des besoins selon les métiers et selon les objectifs prioritaires de l'entreprise qui grâce aux outils d'évaluation produit un plan de formation adapté à son projet.

1.3. L'évaluation et la carrière

À l'appui des outils d'évaluation, l'entreprise vise à apprendre à mieux connaître ses salariés, à favoriser le développement de leurs compétences et/ou de leur ascension interne (et donc de leur contribution aux résultats). Le maître mot est la mobilité interne. Il s'agira de construire le parcours professionnel au travers du bilan de compétences, des entretiens individuels, etc., et donc faciliter le déroulement de carrière grâce à l'ajustement entre orientations stratégiques et souhaits individuels.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

1.4. L'évaluation et la détection des potentiels

Détecter le potentiel vise à évaluer les ressources qui ne sont pas encore mobilisées dont disposent quelques salariés afin d'anticiper une évolution possible.

L'organisation vérifie ainsi l'adéquation des compétences et du potentiel avec ses besoins et ce, grâce à l'analyse des atteintes d'objectifs, de résultats, de nouvelles compétences...

Selon le site HR4free, « nombre d'entreprises privilégient de plus en plus la détection des potentiels à l'interne, et ceci pour différentes raisons : réduction des coûts de recrutement et d'intégration, repositionnement de certains collaborateurs, suite à la diminution d'effectifs dans certains départements, et valorisation des potentiels internes, qui sont déjà en adéquation avec la culture d'entreprise ».

1.5. L'évaluation et la rémunération

L'évaluation est l'occasion principale pour observer et attribuer les critères d'évolution en termes de rémunération. Elle peut même faire évoluer les attributions en fonction de la revalorisation des tâches ou les responsabilités d'un poste, en fonction des aspects pénibles ou dangereux qu'il faut récompenser, etc. L'évaluation est aussi une occasion pour renégocier les salaires et les primes. Une scission pourrait exister entre les deux lorsque par exemple un salarié bénéficierait d'une augmentation de salaire sans que son niveau presté n'ait pas été positivement évalué.

1.6. L'évaluation et la mobilité

L'évaluation des RH permet à l'organisation de disposer d'une connaissance approfondie des parcours antérieurs de ses salariés, et donc de leurs compétences précises et des apprentissages réalisés, sans même parler de leurs souhaits, et en conséquence, elle facilitera toute décision de mobilité pour un

2. L'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés

Pour étudier les conséquences de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés, on développera la question de la reconnaissance et nous découvrirons des éléments directement en lien avec l'évaluation.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

2.1. De la reconnaissance à la motivation

Un des éléments souvent évoqués comme étant une source de difficultés pour la gestion de l'entreprise est le manque de motivation liée aux salaires. Ce manque de motivation est fréquemment lié à de nombreux facteurs comme le manque de reconnaissance du travail, des compétences (qu'elles soient tacites ou explicites) ou encore de la fonction sociale occupée par les travailleurs.¹

La reconnaissance au travail n'est pas simplement liée au salaire ou au statut de la personne dans l'entreprise. Elle est liée de manière plus personnelle à l'individu et à son désir de développement de l'estime de soi, élément essentiel dans la motivation.

L'estime de soi est définie par Diez, R. et Carton, P. (2013) comme étant : « la valeur que l'on accorde au reflet que nous renvoie le miroir de nos groupes d'appartenances dans lequel chacun se regarde ».

Les groupes d'appartenances peuvent être des groupes primaires (famille, amis, proches) ou des groupes secondaires (collègues, entreprises, ...).

Quant à la reconnaissance, elle est, selon Jean-Pierre B. (2010), citée dans Diez, R. et Carton, P. (2013) une demande commune à de nombreux salariés et une des composantes essentielles de la vie au travail. Elle peut prendre différentes formes : des moyens économiques, ou encore une considération pour les activités du travailleur et la manière dont ces activités sont réalisées.²

Diez, R. et Carton, P. (2013) vont plus loin que Moulinier, P. (2010). Ils reconnaissent et déclinent la reconnaissance en quatre dimensions principales qu'il est primordial de prendre en compte.

¹Diez, R. et Carton, P. « De la reconnaissance à la motivation au travail. » L'Expansion Management Review, (Numéro 150), 2013, PP 104-112.

²Molinier, P. « Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail », 2010, Nouvelle revue de psychosociologie, Volume 2 (Numéro 10), PP 99-110.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

Il s'agit de :

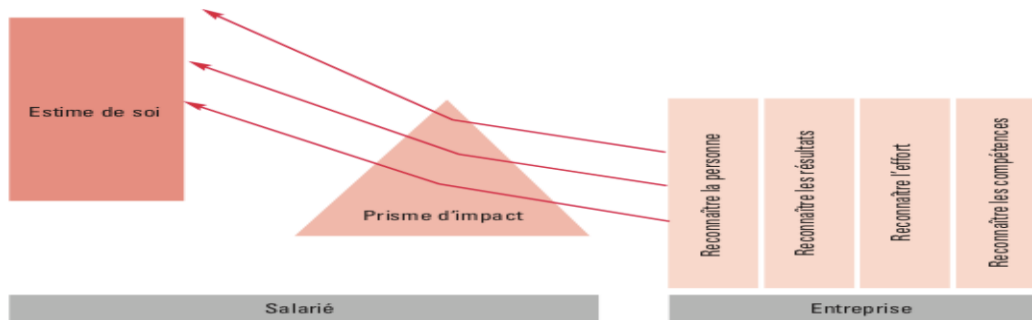
- **La reconnaissance de la personne :** Il est important de faire porter la reconnaissance sur l'individu en tant que personne et non sur l'individu en tant qu'employé. Cette reconnaissance s'exprimera en relations et donnera un sentiment de considération pour la personne.
- **La reconnaissance des résultats :** Elle suppose que l'individu agisse explicitement en vue de l'atteinte de résultats. Les résultats sont un réel moteur de l'activité du travailleur. La reconnaissance des résultats est donc faite sur le produit final et peut prendre différentes formes. Une forme concrète comme un bonus ou une prime ou une forme plus symbolique comme une lettre de recommandations personnalisée ou un « pot de départ ».
- **La reconnaissance de l'effort :** Les résultats obtenus ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis par le travailleur. En fonction de l'environnement, les salariés peuvent fournir des efforts importants sans pour autant que les résultats puissent suivre. La reconnaissance des résultats est donc indépendante à la reconnaissance de l'effort accompli.
- **La reconnaissance des compétences :** Il s'agit de ne pas souligner la qualité d'un travail bien fait mais valoriser certaines dimensions moins évidentes telles que la créativité, l'innovation ou encore l'autonomie.

Il convient de faire attention à ce que l'on appelle les compétences dites tacites. Ces dernières dépendent de l'expérience personnelle et particulièrement de la pratique que le travailleur doit développer en situation de travail ou dans sa vie sociale. Ce sont des éléments difficiles à décrire car implicites.

Le schéma ci-dessous nous montre que la reconnaissance de ces quatre dimensions par l'entreprise a un réel impact sur le salarié et sur l'estime de lui qu'il peut développer au sein de celle-ci.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

Figure N° 06 : Les dimensions de la reconnaissance influençant l'estime de soi

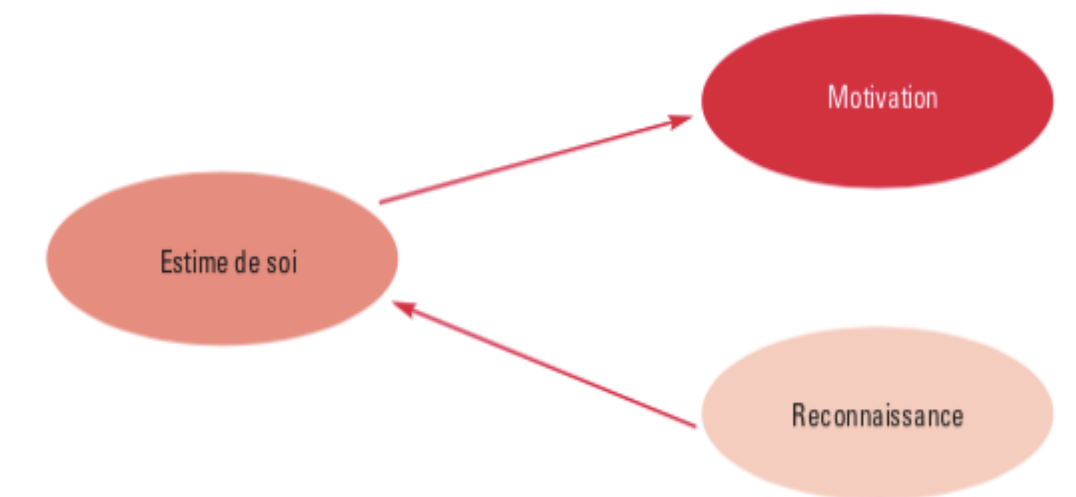


Source : Duval, T. « Évaluation du personnel, motivation intrinsèque, formation et reconnaissance Comment ces éléments impactent-ils la motivation ? », 2019, P 35.

Des études complètent cette vision et montrent que la capacité des travailleurs à se juger indispensables leur permet de s'investir dans des situations jugées repoussantes ou rebutantes. (Molinier, 2010).

Le schéma ci-dessous nous permet de découvrir l'impact de la reconnaissance sur l'estime de soi. Selon Diez, R. et Caton, P. (2013), l'estime de soi est également en lien avec la motivation.

Figure N° 07 : L'impact indirect de la reconnaissance sur la motivation



Source : Duval, T., « Évaluation du personnel, motivation intrinsèque, formation et reconnaissance Comment ces éléments impactent-ils la motivation ? », 2019, P 36.

En d'autres mots, la reconnaissance joue donc un rôle important sur l'estime de soi, qui influence elle-même la motivation. Ces éléments doivent donc être pris en compte par les

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

instances managériales, surtout lors d'un moment aussi privilégié qu'est l'entretien d'évaluation.

De plus, une mauvaise gestion de la reconnaissance par les personnes pourrait faire apparaître des situations de déficits de reconnaissance ou encore de déni de reconnaissance.

L'entretien d'évaluation, s'il ne donne accès à aucun avantage, peut être justement un de ces moments où les travailleurs peuvent être confrontés au déni de reconnaissance.

2.2. La motivation et Les récompenses

Les entreprises et organisations ont toujours besoin d'éléments pouvant garder leurs travailleurs engagés et productifs dans leur travail. ³

La motivation est un facteur important. Selon Shahzadi et autres (2014), la récompense intrinsèque fait référence principalement à la satisfaction que l'employé à faire son travail dans une organisation qui va le récompenser pour ce qu'il entreprend.

Les récompenses sont primordiales. Elles peuvent être intrinsèques (on peut citer, par exemple la joie ou la fierté d'avoir réalisé un travail précis) ou extrinsèque (il s'agira alors d'une récompense venant d'une source extérieure comme une évolution salariale ou hiérarchique).

Un travailleur motivé intrinsèquement travaillera donc sur des tâches qu'il jugera stimulantes et qui, après résolutions, lui apporteront un sentiment de plaisir. Les récompenses extrinsèques sont importantes pour une personne mais ne suffisent pas pour la motiver.

L'entretien d'évaluation est donc un moment intéressant pour découvrir si les tâches occupant le travailleur parviennent à lui procurer des récompenses intrinsèques et si ces dernières arrivent à le motiver.

³Shahzadi, I., Javad, P., Pirzada, S., Nasreen, S. et Khanam, F., « Impact of Employee Motivation on Employee Performance », European Journal of Business and Management, Volume 6 (Numero 23), 2014, PP.159-166.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

On s'y intéressés à divers éléments en lien avec l'évaluation et la motivation. On a donc pris le temps d'éclaircir la notion de reconnaissance en y développant la reconnaissance de la personne, des résultats, des efforts, mais également des compétences. Ensuite, nous avons étoffé cette section en nous intéressant aux récompenses.

Section 2 : L'évaluation des compétences et la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne

Dans cette présente section, nous allons présenter les fondements de la gestion des ressources humaines en Algérie, ainsi que l'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés en se basant sur les expériences des entreprises publique algérienne.

1. Aperçu sur la gestion des ressources humaines en Algérie

Dans une contribution sur l'évolution de la fonction ressources humaines (FRH) en Algérie, Mohamed Meziane a dégagé cinq grandes périodes d'évolution de la gestion des ressources humaines dans les entreprises algériennes dont chaque étape est marquée par une mutation spécifique.⁴

- **Les années 60 :** dans cette époque, nous constatons, que durant cette période, les entreprises algériennes n'accordent pas trop d'importance aux diplômes et aux qualifications. Donc, l'essentiel c'est d'avoir une main d'œuvres motivée.
- **Les années 70 :** à cette époque, les entreprises algériennes cherchent à construire un potentiel humain capable de relever les défis de la construction nationale vers une économie du marché.
- **Les années 80 :** au cours des années 80, L'évaluation du personnel consiste à motiver par des considérations administratives (primes). Les nouvelles pratiques de gestion ont commencé par l'autonomie des entreprises. A ce moment-là, les entreprises Algériennes commencent à donner de l'importance à la compétence et à sa valorisation.

⁴Belghanami, W.N. « La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise », mémoire de magister en management, Ecole Doctorale d'économie et de management, université d'Oran, 2014, PP 91-93.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

- **Les années 90** : on assiste à cette époque des nouvelles techniques qui ont permis aux managers de gagner du temps sur les tâches administratives et de se recentrer sur les tâches à plus haute valeur ajoutée avec des professionnels plus spécialisés et diplômés.
- **Année 2000 à nos jours** : c'est durant cette période que la fonction ressources humaines prend une nouvelle dimension en portant plus d'intérêt aux techniques de gestion, de valorisation, de mobilisation et d'anticipation. Le but étant afin de mobiliser le personnel autour des objectifs d'amélioration de la performance de l'entreprise

2. Évolution des entreprises publiques Algériennes

Depuis son indépendance en 1962, l'économie algérienne a traversé de nombreuses mutations :

2.1. Une économie planifiée (1962-1978)

Cette période de l'économie algérienne est marquée principalement par la nationalisation des secteurs clés de l'économie et la création d'entreprises publiques ainsi que la mise en place d'un processus de planification centralisée, la création d'une structure industrielle ainsi que le parachèvement des institutions publiques. L'année 1966 a été marquée par la nationalisation des mines et des compagnies d'assurances étrangères et la signature d'accords de coopération avec la France, tandis que l'année 1971 a été marquée par la nationalisation des hydrocarbures avec l'acquisition par l'État de 51 % des avoirs des sociétés pétrolières françaises présentes en Algérie. En novembre de la même année le gouvernement a lancé la « révolution agraire » et la « gestion socialiste des entreprises » (GSE).

2.2. Crise et restructuration (1979-1987)

Au début des années 1980, l'économie algérienne commence à être restructurée, et l'aggravation de la crise économique en Algérie à la suite du choc pétrolier dès 1986. La baisse régulière du prix du brut amorcée à la mi-1985 s'accélère brutalement en 1986. Le niveau des prix atteint son plancher et dévoile brutalement les dysfonctionnements structurels de l'économie algérienne. La chute des prix du pétrole de 40 % réduit à néant les illusions de puissance du potentiel industriel algérien et révèle la dépendance et la fragilité d'un système construit sur la seule performance du secteur des hydrocarbures.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

2.3. Crise et privatisation (1988-1993)

La baisse du prix des hydrocarbures de 1985 à 1987 a eu des conséquences sur le plan social et économique du pays. La crise politique de 1988, les résultats des élections de 1991 et leur annulation plongèrent le pays dans une période très difficile d'insécurité et de désordre économique, l'obtention d'une aide financière du FMI et les mesures qui lui sont associées ont renforcé l'urgence des réformes.

En 1993, les exportations algériennes se constituaient à plus de 98 % d'hydrocarbures, le pays dépendait à 80 % de l'extérieur sur le plan alimentaire et à 90 % pour les médicaments.

Les difficultés de fonctionnement de l'industrie algérienne ont été croissantes depuis 1986 marqué par le troisième choc pétrolier qui a violemment privé l'État de plus d'un tiers de ses ressources en devises. Ainsi, ce manque provoquera des conséquences sur le plan social et économique du pays. À l'époque l'État a préféré recourir à l'endettement extérieur pour maintenir le niveau de vie de la population et de la nomenclatura liée aux contrats d'importations, les décideurs algériens n'ont fait qu'aggraver une situation déjà très fragile. Le service de la dette durant la période 1989-1993 a toujours absorbé plus de 70 % des ressources de l'Algérie. En 1993, elle dépasse les 80 %. Par conséquent, le fonctionnement de l'économie et la satisfaction des besoins vitaux de la population ont été de moins en moins bien assurés et la dette a continué de grossir.

Les interdictions sur certains produits d'importation ont entraîné le peu d'industrie du pays à une baisse continue de la production et une détérioration flagrante des outils de production. La situation financière des entreprises publiques (constituant plus de 90 % de la production algérienne) s'est aussi profondément détériorée. Bien qu'en 1990, il y a eu des tentatives de libéralisation économique sous le gouvernement de Mouloud Hamrouche qui sera vite remise en cause par ses successeurs, l'Algérie n'aura ni attiré les investissements étranger ni réussi à faire revenir les capitaux de l'émigration.

2.4. Passage à l'économie de marché (1994-2015)

En début de 1994 le passage d'une économie dirigée à une économie de marché est conforté par la dévaluation du dinar algérien, la libéralisation du commerce extérieur, la liberté des prix, et le rééchelonnement de la dette extérieure. Avec l'ancrage à l'économie de marché, la classe moyenne, majoritairement composée de fonctionnaires avant 1994, s'est trouvée décimée en quelques années.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

20 ans après le passage à l'économie de marché, l'économie algérienne demeure très peu industrielle avec un secteur industriel pesant moins de 5 % du PIB et est principalement constituée de petits services et de commerces (83 % de la superficie économique). Elle est également caractérisée par les sureffectifs dans les entreprises publiques ainsi que dans l'administration.

Les ventes du secteur énergétique représentent encore plus de 95 % de ses recettes extérieures et 60 % du budget de l'État algérien.

2.5. Effondrement des prix du pétrole

En 2015, le pays est confronté à une forte chute de ses revenus pétroliers (- 43,71 %) aggravant fortement le déficit de la balance commerciale. La balance des paiements atteint le niveau record de -10,72 milliards de dollars au premier trimestre 2015. L'Algérie pourrait rencontrer des difficultés d'ici 2017-2018 pour payer les salaires de ses fonctionnaires et maintenir ses importations.

Les pouvoirs publics ont adopté un ensemble de mesures correctives dans le cadre de la loi de finance de 2016. Établi sur l'hypothèse d'un prix moyen du pétrole de 35 dollars le baril, cette loi prévoit une réduction de 9 % des dépenses, principalement des investissements en biens d'équipement, et une augmentation de 4 % des recettes fiscales

Avec une forte dépendance aux hydrocarbures, l'économie algérienne demeure une économie rentière.

En dépit d'une réduction de la balance des paiements avec un déficit de 15,82 milliards de dollars (mds USD) en 2018, contre 21,76 mds USD en 2017, l'Algérie serait, selon le magazine *Le Point* en septembre 2019, proche de la cessation de paiements, les dépenses publiques ayant augmenté à plus de 70 milliards de dollars (augmentation de 12 %) et les réserves de change diminuant de 200 milliards en 2014 pour passer en 2019 à près de 60 milliards.

2.6. Période d'instabilité : pandémie de Covid-19 puis crise énergétique mondiale

En pleine crise énergétique, l'UE annonce sa décision de plafonner temporairement les prix du gaz. Une situation qui irrite Mohamed Arkab, le ministre algérien de l'Énergie et des Mines qui déclare que son pays « ne soutient pas l'idée de plafonner les prix ».

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

En 2022, l'Algérie est le premier producteur de gaz naturel en Afrique et le 7ème dans le monde.

3. L'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne

Dans un environnement constamment changeant, l'entreprise se doit de s'imposer pour garder et développer sa compétitivité afin d'améliorer sa performance, cette dernière passe par le développement des compétences et des RH qui doivent être motivés.

LEWIN est l'un des premiers théoriciens à s'intéresser à la motivation de la RH au travail. Selon lui, il faut conjuguer la motivation et les habilités pour déterminer le niveau de rendement, par ailleurs la motivation semble être aujourd'hui l'un des facteurs de la créativité, capable de relever les défis.

En matière de gestion de la ressource humaine au sein de l'EPE, la recherche avance de nombreuses limites, à savoir ⁵:

- Un déficit en termes de considérations et de motivation de personnel ;
- Une structure de la GRH soumise à la culture bureaucratique ;
- L'absence de vision stratégique en GRH car les responsables de ces structures sont occupés par les problèmes quotidiens de l'entreprise ;
- Les sources de satisfaction au travail sont les aspects sociaux du travail et les facteurs inhérents au travail ;
- Un système de communication et d'information classique perturbant la circulation de l'information ;
- Un climat de tensions et de conflits sociaux.

Ce sujet a fait l'objet de recherche de nombreux travaux académiques consacrés à l'EPE algérienne comme les travaux de Souki et Melbouci, 2015 ayant montré que le management des ressources humaines adopté par cette entreprise demeure théorique à un

⁵Kechad, R. « Vers une GRH contingente : réflexions sur les pratiques de la GRH de l'entreprise algérienne » In les actes du colloque international « l'entreprise à l'heure de la GRH : pratiques réelles et approches théoriques », le 11-12 et 13 mai 2002. Cité par Ould Moussa-Ouchalal, H. « Accès aux technologies, innovation et pratique de recherche et développement dans le milieu industriel public algérien », Thèse de doctorat soutenue à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 19/10/2016, P170.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

degré très élevé. Il fonctionne selon une logique qui ne valorise pas la compétence et qui motive rarement le salarié⁶.

En matière d'évaluation des compétences au sein de Sider, Cheraïet, M. (2005) parle d'évaluation type « deux poids, deux mesures » car les décisions de recrutement et de promotion, notamment, des cadres sont prises à l'extérieur de ces entreprises². Cette situation crée non seulement un climat de démotivation des compétences humaines, mais aussi un climat de conflit parmi le personnel⁷.

Au même sujet de l'évaluation des compétences Ben Younes, A. et Rekibi, H. affirment que leur enquête menée auprès de la Sonatrach semble révéler une prise de conscience de l'importance d'une démarche de gestion des compétences, et ce, à travers les différentes politiques mises en œuvre (formation, motivation et rémunération). En effet, la formation se considère essentielle pour le développement de la compétence professionnelle. Ceci pu avoir des répercussions positives sur la motivation du personnel. Or, ils ont constatés que ces politiques n'ont pas pu convaincre l'ensemble du personnel de la Sonatrach. Donc l'évaluation des compétences n'a motivée qu'une certaine catégorie de salariés de l'entreprise⁸.

D'autres résultats sont aussi confirmés par les travaux de Guenoun (2019) au niveau du groupement Sonatrach-FCP-ENI, ont permis de constater l'effort accordé par les EPE à la formation. L'entreprise enquêtée s'est dotée de multiple outils, techniques et méthodes de références pour assurer le suivi et l'évaluation de plan de formation à s'avoir des questionnaires écrits et oraux, des tests et constats sur poste, ainsi que des tableaux de bord de suivi de la formation. Cependant, il reste des techniques marginalisées en raison de la nature intangible de la formation qui rend effectivement la tâche de suivi et de l'évaluation de la formation hyper complexe⁹.

Lehad et Semoum, (2020) ont pu appréhender empiriquement la question du management des compétences et son impact sur la motivation des salariés au sein d'une EPE,

⁶Souki, H. et Melbouci, L. « L'entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelle », revue EL-Bahith, N°15, 2015, P126.

⁷Cheraïet, M. « Aspect des pratiques managériales à Sider El Hadjar : témoignage », Revue les Cahiers du CRASC, N°12, 2005, PP 54-55.

⁸Ben Younes, A. et Rekibi, H. « La contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne : cas Sonatrach », mémoire master 2 soutenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 11/01/2020.

⁹Guenoun, L. « Evaluation et suivi d'un plan de formation au sein de l'entreprise publique algérienne : cas Sonatrach. FCP-ENI », Mémoire master 2 soutenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

leur analyse révèle une prise de conscience de l'importance d'une démarche de management des compétences, et ce à travers les différentes politiques mises en œuvre (évaluation, motivation, rémunération, gestion des carrières, promotion, etc.) et les moyens déployés à cet effet.

Malgré ces efforts, l'étude montre que le système de management des compétences met en place, n'a pas pu convaincre l'ensemble de son personnel en raison au fait que la démarche management des compétences ne soit pas formalisée et généralisée dans l'entreprise, c'est-à-dire, pas suffisamment pour stimuler la motivation des salariés¹⁰.

Au même sujet de la formation au sein de l'EPE Naftal (district commercial et district carburant). Lakhel, M.(2019) a pu montrer à travers ces travaux que la formation occupe une place relativement importante dans la mesure où elle atteint suffisamment de ressources pour son bon fonctionnement, et n'aperçoit pas la politique formation comme atout majeur assurant la baisse des risques liés aux différents changements technologiques, organisationnels...

Elle utilise la formation pour suivre le développement des compétences de ses salariés dans l'unique but de faciliter l'accomplissement de leur tâche, ce qu'y explique le ration d'employés peu satisfait de nombre de formation dont ils bénéficient car celui-ci permet uniquement leur bonne adéquation à leur poste¹¹.

Par ailleurs, MEKSEM, A. (2017), suggère que la fonction formation présente la colonne vertébrale des ressources humaines et le levier principal de développement des compétences à l'ENIEM qui se heurte à un grand problème de déperdition des compétences causée par un départ massif à la retraite. Il note aussi qu'une promotion au sein de cette entreprise n'est envisageable qu'après plusieurs formations, de même que les augmentations du salaire touchent uniquement les bénéficiaires d'une promotion¹².

En fin, le management des ressources humaines continue à fonctionner en désarticulation avec l'exigence de développement des potentiels qui s'intègrent dans la construction de l'avantage compétitif de l'entreprise et dans la stimulation de la motivation.

¹⁰Lehad, M. et Semoum, A. « L'impact du management des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne : cas Electro-industries d'Azazga », Mémoire master 2 soutenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2020.

¹¹Lakhel, M. « le rôle de la politique formation dans la gestion anticipative des métiers : cas Naftal », Mémoire master 2 soutenu à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019.

¹²Meksem, A. « L'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises publiques algériennes », Revue El Wahat pour les Recherches et les Etudes, Volume 10, N°1, 2017, P198.

Chapitre II : La relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés : l'expérience des entreprises publiques algériennes

Conclusion

Ce chapitre s'est penché sur la relation entre l'évaluation des compétences et la motivation du personnel dans le contexte des EPE algériennes.

D'un point de vue théorique, l'évaluation des compétences est considérée comme vecteur de connaissances, d'évolution et d'efficacité. C'est à ce titre, un enjeu majeur en GRH. C'est un dispositif dont les répercussions sont phénoménales en termes d'estime de soi et de motivation.

Les différents travaux consacrés à cette thématique au sein des EPE ne nient pas l'existence d'un système de management des compétences dans ces entreprises, mais révèlent une évaluation des compétences limitée et qui ne pourrait avoir qu'un impact faible sur la motivation des salariés. Qu'en est-il de l'entreprise retenue comme cas d'étude empirique ? Telle est la question à laquelle le prochain chapitre se propose de répondre.

Chapitre III :
L'apport de l'évaluation des
compétences et son impact sur la
motivation des salariés : cas de
NAFTAL

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Introduction

Après avoir étudié l'apport de l'évaluation des compétences à la motivation des salariés d'un point de vue théorique et dans le cas de l'entreprise publique algérienne, ce troisième et dernier chapitre apporte sur cet apport au niveau de Naftal au niveau du district COM de Oued- Aissi.

Ce chapitre est scindé en deux sections principales. La première section a pour objet une présentation générale de l'entreprise Naftal et de la méthodologie de l'enquête. La seconde section sera consacrée, quant à elle, à l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus.

Section 1 : Présentation générale de NAFTAL et de la méthodologie de l'enquête

Cette section s'attache à présenter l'entreprise Naftal ainsi que la méthodologie de l'étude empirique.

1. Présentation générale de l'entreprise NAFTAL

Avant la nationalisation des hydrocarbures, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers en Algérie dépendaient entièrement des grandes sociétés multinationales telles que : ESSO, SHELL, BRITISH PETROLIUM...

Après la séparation des activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers, en 1987, NAFTAL est chargée, dès lors, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers. C'est une société par action "SPA" filière à 100 % de SONATRACH.

NAFTAL est appelée à répondre aux exigences des consommateurs, notamment avec l'ouverture du libre-échange qui lui fait subir une concurrence sans merci. Elle doit avoir donc une qualité de production et de service idéale qui satisfait le marché national et même international. Cette même qualité passe par la construction d'avantage concurrentiel à base de ressources et compétences dont l'entreprise dispose. Comme disait Jean Bodin, il y a de richesse que d'hommes.

Chapitre III :L’apport de l’évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

1.1. Historique et évolution

Issue de la restructuration de la SONATRACH, « NAFTAL » est créée par décret N°80/101 du 6 avril 1980, et placée sous la tutelle du ministère de l’énergie et des industries chimiques et pétrochimiques. Elle prend la forme d’Entreprise Publique Economique sous le nom d’Entreprise Nationale de raffinage et distributions des produits pétroliers (E R D P). Cette appellation provient de la combinaison des termes **NAFT** : Pétrole et **AL** : Algérien.

L’ERDP est entrée en activité le 1^{er} janvier 1982, et en 1987 ses activités opérationnelles sont séparées et confiées, par décret N° 87-189 du 27 Août 1987 à deux entreprises distinctes : NAFTEC, chargée du raffinage et NAFTAL, chargée de la distribution et de la commercialisation.

Dans le cadre du schéma global de restructuration du secteur des hydrocarbures le comité interministériel décide le 19 Novembre 1997 de rattacher, au plan organisationnel la société « NAFTAL » à la SONATRACH. A cet effet, elle a été transformée en société par action (SPA) filière à 100% de la SONATRACH le 18 Avril 1998 avec un capital social de 160 000 000 000.00 DA en 2022.

Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers, sous la dénomination commerciale « NAFTAL », a connu plusieurs changements depuis sa création que nous avons regroupés en période constituée des événements les plus importants.

1.1.1. La période allant de 1962 à 1980

Durant cette période, on a assisté :

- La distribution des produits pétroliers est assurée en totalité par les sociétés étrangères, à partir des importations.
- La nationalisation des sociétés étrangères de 1967 à 1968

1.1.2. La période allant de 1980 à 1997

Cette période a vu arriver les événements suivants :

- La restructuration de la SONATRACH et création de l’Entreprise Nationale de Commercialisation et Distribution de Produits Pétroliers dénommée NAFTAL.
- La mise en place des structures centrales en 1984.
- La création de 48 Unités de Distribution multi produits. (UND) en 1985.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- La séparation des activités de raffinage et de distribution des produits pétroliers en deux entreprises « NAFTAL », « NAFTEC » en 1987.
- La réorganisation des unités de distribution en ramenant leur nombre à 39 UND en 1992.

1.1.3. La période allant de 1998 à 2003

Durant cette période, on a assisté :

Au changement de son statut en devenant société par actions intégrée à 100% à la SONATRACH

- A la création de 3 divisions opérationnelles : CLP, AVM, GPL, en 1998.
- A la création de la division bitume en 1999.
- A la création des unités opérationnelles de division CLP et GPL à partir des 39 UND sous forme de 21 Zones CLP et 17 Zones GPL, en 2000.
- A la réorganisation des structures centrales du siège de la société.
- A la réorganisation des activités des structures opérationnelles de la société par ligne de produits (en six divisions) en 2002.

1.1.4. La période allant de 2003 à ce jour

Cette période se caractérise par :

- Le regroupement de quatre divisions au sein de la Branche CLPB.
- La création de quatre branches opérationnelles (Carburants, GPL, Activités Internationales et Commercialisation).
- La réorganisation des activités de la Branche Commercialisation en séparant les activités Réseau de distribution et celles des Lubrifiants, Pneumatiques et Bitumes.

1.2. Missions et Objectifs de NAFTAL

L'organisation de NAFTAL est articulée autour des directions centrales chargées de la définition de la politique du suivi et de contrôle des activités et de structures opérationnelles chargées de la mise en œuvre de ses politiques. NAFTAL intervient dans les domaines suivants :

- Commercialisation et distribution des produits pétroliers y compris ceux destinés à l'aviation et à la marine, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, les paraffines, bitumes et pneumatiques ;

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- L'enfûtage stockage des GPL ;
- La formulation des bitumes ;
- Développement et modernisation des infrastructures de stockage et de distribution pour assurer une meilleure couverture des besoins du marché ;
- Transport des produits pétroliers ;
- L'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organismes concernés ;
- Etude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Développer et mise en œuvre des actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens ;
- Définition et Développement d'une politique en matière d'audit, ainsi que concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'informations ;

1.3. Organisation de NAFTAL

L'organigramme de la société «NAFTAL» se compose de trois structures principales : la direction générale, les structures fonctionnelles et les structures opérationnelles

A. La Direction Générale

La direction générale de la société est assurée par le Président Directeur Général secondé par : un comité exécutif, un comité directeur et des conseillers.

B. Les structures fonctionnelles

Les structures fonctionnelles de la société sont organisées en trois (3) directions exécutives, et huit (08) directions centrales.

C. Les Directions exécutives

❖ **. La Direction exécutive, Stratégie, Planification et Economie (SPE) :** est chargée de l'activité stratégie et planification, couvre les fonctions suivantes :

- Planification et prospective ;

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- Etudes économiques ;
- Veille stratégique ;
- Organisation ;
- Gestion et suivi des marchés, évaluation des projets ;
- L'information et le reporting de la société.

❖ **La Direction Exécutive Finances (DEF) :** cette activité recouvre les fonctions suivantes :

- Comptabilité générale ;
- Comptabilité de gestion ;
- Trésorerie et financement ;
- Budget et contrôle budgétaire.

❖ **La Direction Exécutive Ressources Humaines (DERH) :** l'activité ressource humaine couvre les fonctions suivantes :

- Règlementation et relation de travail ;
- Emplois et gestion des carrières ;
- Système de rémunération et de stimulation ;
- Formation ;
- Communication interne.

D. Les Directions Centrales

❖ **La Direction Centrale des Systèmes d'Informations et procédures (DCSIP)**

L'activité système d'informations et procédures couvre les fonctions suivantes :

- Système d'informations ;
- Informatique ;
- Statistique ;
- Procédures de gestion ;
- Contrôle de gestion ;
- L'information et le reporting de la société.

La direction centrale est chargée de la mise en place de la politique des procédures de contrôle de gestion des activités de l'entreprise par la diffusion de procédures formalisées.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

❖ La Direction Centrale Recherche et Développement (DRD) :

Elle assure les activités de Recherche et de Développement sur le plan technologique, en rapport avec les activités de la société (transport, maintenance, distribution.).

❖ La Direction Centrale de l'Audit (DCA) :

Elle assure la conduite des missions d'audit à travers l'ensemble des structures de la société et contribue à l'amélioration des systèmes, des procédures et des normes.

❖ La Direction Centrale Hygiène, Sécurité, Environnement et Qualité (DCHSEQ)

La direction centrale sécurité industrielle et environnement établit les règles et les consignes de sécurité industrielle et notamment en matière de stockage et de distribution des produits pétroliers. Cette structure est chargée également d'adapter et de définir les normes et procédures relatives à la protection de l'environnement.

❖ La Direction Centrale des Affaires Sociale et culturelles (ASC)

La direction centrale des affaires sociales et culturelles assure les activités relatives à la santé, au social, au sport et à la culture au profit des salariés et des ayant droits.

❖ La Direction Centrale de la sûreté interne de l'établissement (DSIE)

Cette direction centrale est chargée de la protection du patrimoine et assure la sécurité des biens et des personnes

❖ La Direction de L'Administration Générale (DAG)

La direction de l'administration générale assure la question des moyens humains et matériels de l'unité siège, et les prestations de services.

E. Les Structures Opérationnelles

Suite à son intégration dans le groupe SONATRACH dont elle est filiale à 100% NAFTAL s'est réorganisée, à compter du 1er janvier 2004 en 4 entités opérationnelles

- Branche Commercialisation
- Branche Carburants
- Branche G.P.L.
- Branche Activités Internationales

Les branches ont pour mission de définir avec la Direction Générale, la stratégie de distribution et de commercialisation des produits pétroliers en veillant à rassembler toutes les conditions de son application dans les centres opérationnels de la société.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

❖ La branche commercialisation

La branche commercialisation a pour mission de :

- Définir et proposer une politique, des stratégies et des objectifs à atteindre en matière de commercialisation des produits pétroliers à travers le réseau ;
- Etablir des plans et budgets conformément aux objectifs fixés et en suivre l'exécution ;
- Initier, étudier et mettre en œuvre toute action visant à renforcée sa position commerciale sur le marché et entreprendre toute étude permettant d'optimiser les parts de marché de l'entreprise ;
- Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une stratégie de marketing en vue de promouvoir les produits et l'image de marque de l'entreprise ;
- Mettre en place un système de veille et de surveillance de la concurrence ;
- Gérer et développer un réseau de points de ventes sur l'ensemble du territoire national ;
- Veiller au suivi des plans et programmes de commercialisation des carburants, lubrifiants et pneumatiques et promouvoir les prestations de service qui leur sont attachées ;
- Exploiter, réhabiliter, moderniser et développer les infrastructures de lubrifiants et pneumatiques et le réseau de station-service ;
- Elaborer et mettre en œuvre une politique de gestion de développement et de promotion d'usage du GPL/C ;
- Mettre en place un système de procédures de gestion centralisé en vue de suivre et de s'assurer de l'exécution des activités conformément aux règles et procédure de la société.

❖ La Branche Carburant

La branche carburant a pour mission de :

- Définir et proposer une politique, des stratégies et des objectifs à atteindre en matière d'approvisionnement et de ravitaillement, de rénovation d'infrastructures de stockage ;
- Etablir des plans et budget conformément aux objectifs arrêtés et en suivre l'exécution ;
- Veiller à l'élaboration des études et programmes de rénovation des infrastructures de stockage et de transport par canalisation ;

Chapitre III :L’apport de l’évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

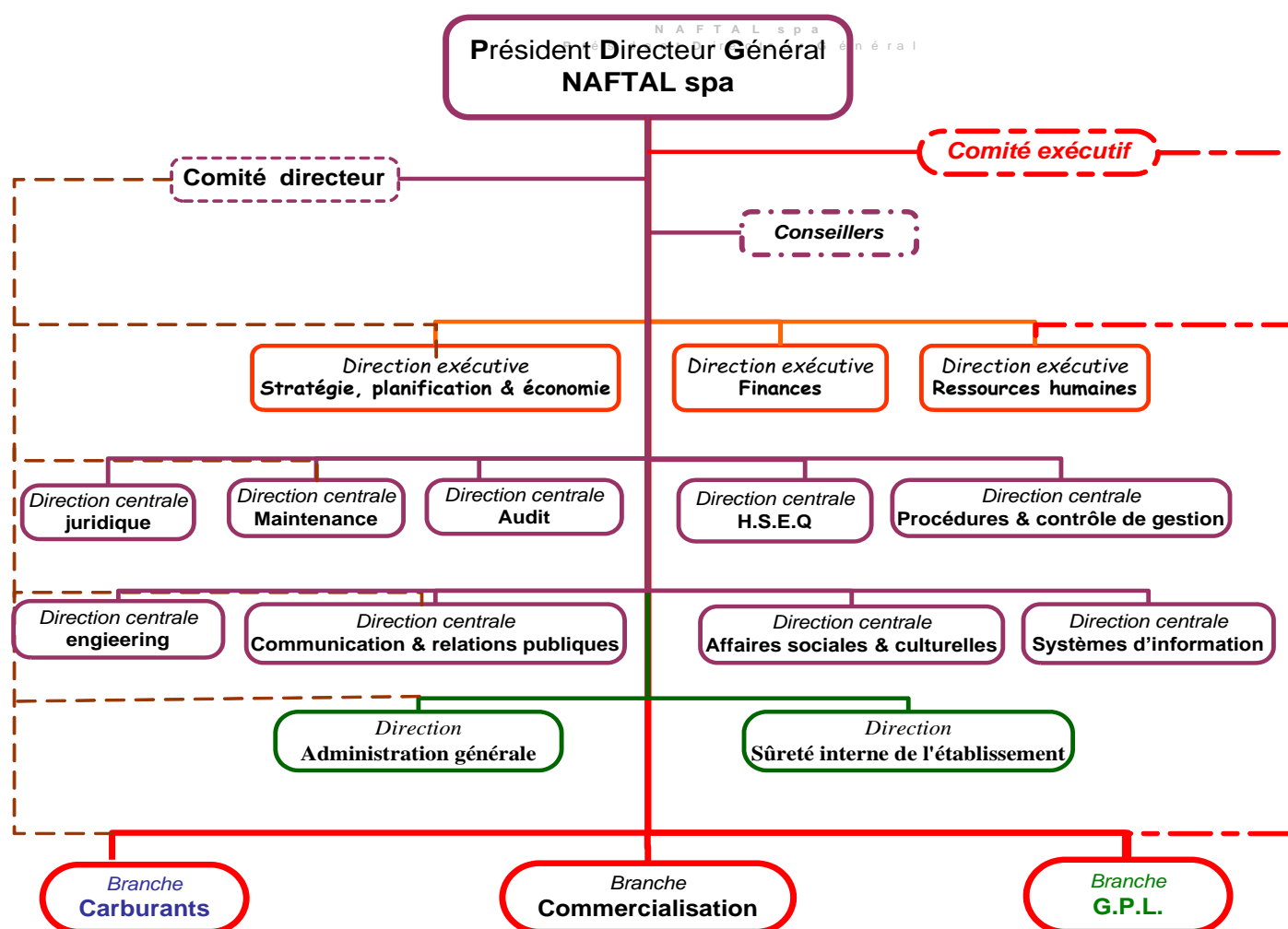
- Assurer l’élaboration et la mise en œuvre d’un système de gestion et de maintenance des installations et du parc matériel ;
- Veiller à l’élaboration et au suivi des plans d’approvisionnement et de ravitaillement.

❖ La Branche GPL

La branche GPL a pour mission de :

- Définir et proposer une politique, des stratégies et des objectifs en matière de développement et commercialisation des GPL ;
- Etablir des plans de budget conformément aux objectifs fixés et en suivre l’exécution ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- Assurer l’élaboration et la mise en œuvre d’un système de gestion et de maintenance des installations et du parc matériel ;
- Gérer, organiser, promouvoir et développer l’activité enfûtage et de distribution des GPL.

Figure N° 08 : Organisation de la macro structure de NAFTAL



Source : Document interne de Naftal, Année 2022.

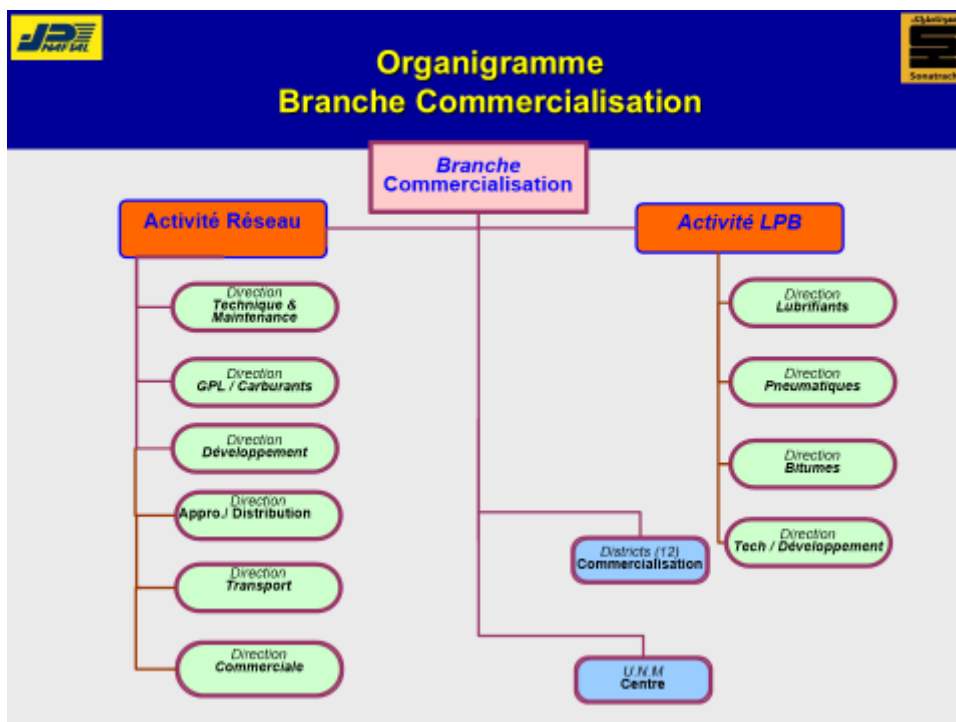
Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Désormais l'entreprise Naftal dispose d'une organisation simplifiée, cohérente et rationalisée des centres de décisions opérationnels et stratégiques pour un simple fonctionnement, assurant la circulation de l'information et une bonne réactivité.

Notre étude est faite au niveau du District Com qu'est une unité de la branche commercialisation voici donc son organigramme

La branche commercialisation est structurée par ligne de produits qui sont figurées dans l'organigramme suivant :

Figure N° 09 : Organigramme de la branche commercialisation.



Source : Document interne de Naftal, Année 2022.

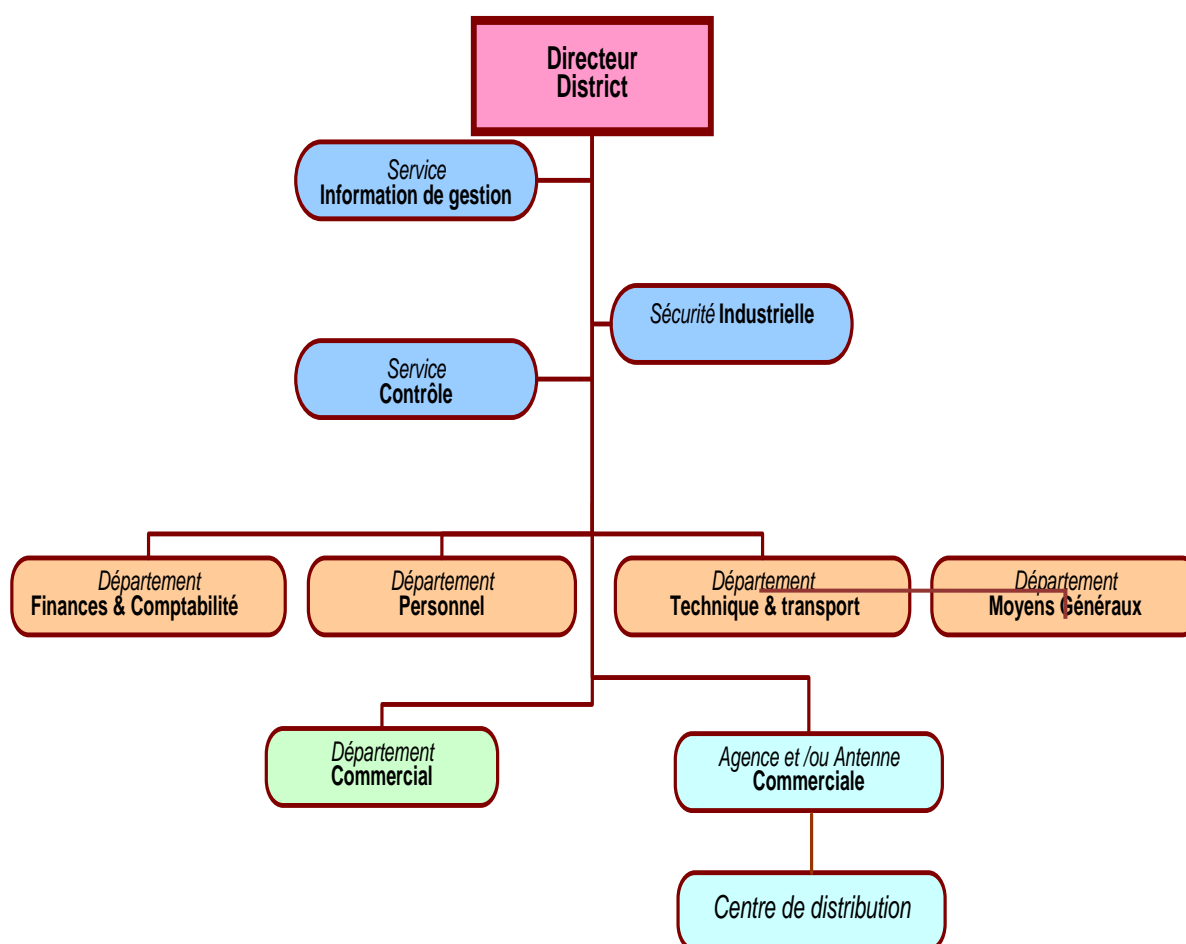
Cette branche se subdivise en :

- Activités réseau station de service
 - Le réseau station de service est composé de 2000 stations de services-services ainsi que les méga-stations-services qui portent l'enseigne Naftal. Les produits commercialisés au niveau du réseau sont les carburants, les lubrifiants, les produits entretien auto, les pneumatique, le butane et G.P.L/C.
 - Activités lubrifiant pneumatique et bitumes (LPB)
 - L'activité LPB au sein de la branche commercialisation, a les rôles suivants :

Chapitre III :L’apport de l’évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- Approvisionnement, le stockage, la distribution et la vente des lubrifiants (les huiles pour moteurs essence, diesel, les graisses et les produits spéciaux)
 - Assure la promotion et la vente des pneumatiques
 - La formulation et la commercialisation des bitumes et produits dérivés. Cette activité s’appuie sur des structures opérationnelles sur le terrain, à savoir 15 centres bitumes et des moyens de transport spécifique.
- Districts commercialisations
 - Le district COM de Naftal s’organise selon la représentation ci-après

Figure N° 10 : Organigramme du district COM de Tizi-Ouzou



Source : Document interne de Naftal, Année 2022.

1.4. Présentation de NAFTAL en quelques chiffres

Le district COM se situe au niveau de la zone industrielle Aissat-Idir à Tizi-Ouzou à distance de 13 Km du chef-lieu de la wilaya. Il gère deux centres de stockage qui sont le centre

Chapitre III :L’apport de l’évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

de stockage de distribution et le centre multi produit CSDet CMP et un réseau de seize stations en gestion directe.

En général, il veille sur la gestion, l’organisation, la production 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 de marché, étudie les propositions et met en œuvre toutes les actions susceptibles de renforcer sa position par rapport à ses concurrents.

1.4.1. Les produits commercialisés

De l’année 2018 jusqu’à l’année 2022 (Octobre) NAFTAL District COM Tizi-Ouzou a commercialisé sur le territoire national les produits ci-après :

Tableau N°02 : Les produits commercialisés par NAFTAL (en quantité)

| Produits | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Carburants | 4975926.06 | 6009409.42 | 5224253.12 | 5596196.57 | 4939950.27 |
| Lubrifiants | 20138.865 | 1966.284 | 1796.353 | 1862.86 | 1960.30 |
| Pneumatiques | 880 | 266 | 542 | 2844 | 3883 |

Source : Document interne de NAFTAL, Année 2022

1.4.2. Données financières de l’entreprise

Les principaux éléments du compte de résultat établi par les bilans deNAFTAL District COM Tizi-Ouzou pour les exercices de 2018 à 2022 se présentent comme suit :

Tableau N° 03 : Evolution des principales données financières (en millions de DA)

| Rubriques | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------|
| Chiffre d’affaires TTC | 1580 805710.79 | 1 761 897856.34 | 1 618 190245.64 | 1 786 930350.82 | En cours |
| Marge brute | 867 739174.53 | 861 529142.07 | 722 436935.85 | 775 273846.16 | En cours |
| Valeur ajoutée | 673 652870.46 | 861 813379.74 | 859 520504.18 | 973 860638.57 | En cours |

Source : Document interne de NAFTAL, Année 2022

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

La croissance du chiffre d'affaires résulte principalement de l'augmentation des ventes de carburants et de GPL. La hausse régulière de la marge brute provient de l'accroissement des marges dégagées par les ventes de lubrifiants et de bitumes, ainsi que celles provenant du réseau station-service en gestion directe.

1.4.3. Moyens matériels de l'entreprise

Afin de remplir ses missions, NAFTAL District COM Tizi-Ouzou dispose des infrastructures et moyens suivants :

Tableau N° 04 : Infrastructures et moyens de NAFTAL

| Infrastructures et moyens | Nombre |
|---|--------|
| Centres de distribution et de stockage de carburant | 01 |
| Centre lubrifiants et pneumatiques | 01 |
| Véhicules et engins | 88 |
| Stations-services en toute propriété | 20 |
| Stations-services tiers | 68 |

Source : Document interne de NAFTAL, Année 2022

1.4.4. Moyens humains

La situation des effectifs de NAFTAL de l'année 2018 jusqu'à l'année 2022 est récapitulée dans le tableau ci-après :

Tableau N° 05 : Effectif global de NAFTAL

| Intitulé | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|------------------------|------|------|------|------|------|
| Cadres | 138 | 137 | 142 | 145 | 147 |
| Maitrise | 338 | 362 | 372 | 367 | 401 |
| Exécutions | 240 | 217 | 139 | 183 | 141 |
| Total Permanent | 716 | 716 | 767 | 695 | 689 |
| Temporaire | 39 | 39 | 54 | 56 | 82 |
| Total Général | 755 | 755 | 761 | 751 | 771 |
| Dont féminin | 78 | 78 | 77 | 74 | 14 |

Source : Document interne de NAFTAL, Année 2022

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

L'effectif global de NAFTAL District COM Tizi-Ouzouavoisine pour l'année 2022 les 771 travailleurs dont 82 de personnel temporaire qui activent principalement dans des postes de travail d'exécution, dans les activités relatives à la distribution et à la sûreté interne. La catégorie exécution est la partie la plus importante de l'effectif de l'entreprise.

2. La méthode d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL

L'évaluation des compétences vise principalement le personnel occupant des postes clés et sera élargie progressivement à l'ensemble du personnel de la société.

La liste des postes concernés sera arrêtée et communiquée par la Direction Centrale des Ressources Humaines avant le lancement de la campagne d'évaluation.

2.1. Description des étapes de l'évaluation des compétences

2.1.1. Préparation de l'évaluation (étape transitoire)

Les structures Ressources Humaines des Branches sont chargées de communiquer périodiquement la liste actualisée des postes de travail concernés par l'évaluation des compétences à la Direction Centrale Ressources Humaines qui procédera à la consolidation et à la validation d'un document comportant la liste des postes considérés à l'échelle société (siège et branches).

Les critères de sélection sont déterminés en fonction de la relation des postes concernés avec les activités cœurs de métier de l'entreprise (postes clés).

Cette étape est une étape de transition qui précèdera la généralisation de l'application du système d'évaluation des compétences à l'ensemble du personnel et par conséquent à tous les postes de la société. La constitution du document regroupant la liste des postes concernés par l'évaluation des compétences ne sera plus nécessaire dès lors.

2.1.2. Lancement de la campagne d'évaluation des compétences.

La campagne d'évaluation des compétences est lancée à l'initiative de la Direction Centrale des Ressources Humaines, par note aux différentes structures de la société (Branches, Directions Centrales) et cela à compter du premier trimestre de l'année N pour l'exercice N+1.

2.1.3. Transmission du dossier support

Dès réception de la note émanant de la Direction Centrale des Ressources Humaines, relative au lancement, les structures Ressources Humaines (DCRH, DRH Branches, DCAG et DCASC) transmettent aux différentes entités, le dossier support de l'évaluation qui comporte les documents suivants :

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- Note du lancement accompagnée, éventuellement, de la liste des postes concernés par l'évaluation des compétences ;
- La fiche d'évaluation des compétences (Annexe 1) à renseigner ;
- Le guide d'utilisation de la fiche d'évaluation ;
- La fiche descriptive du poste de travail concerné par l'évaluation ;
- Le répertoire des profils et compétences comportementales, opérationnelles et managériales ;
- Le référentiel des compétences de l'emploi type du poste en question

Ces documents constituent le socle référent de toute évaluation des compétences réalisée.

2.1.4. Identification du personnel concerné

Les structures de la société procèdent à l'établissement des listes nominatives du personnel à évaluer, en se conformant à la note et à la liste des postes concernés, transmises par leurs structures Ressources Humaines de rattachement

2.2. Le déroulement de l'évaluation

L'évaluation des compétences est assurée par le responsable hiérarchique direct (n+1), approuvée par le responsable hiérarchique (n+2) et par l'agent évalué en vue d'assurer l'objectivité nécessaire à cette opération.

Les évaluations sont réalisées en renseignant la fiche d'évaluation des compétences qui se présente comme suit :

- A-** L'identification de l'agent : cette partie doit être renseignée par la structure RH habilitée, elle comporte la situation administrative de l'agent à évaluer.
- B-** La réalisation des principales missions et responsabilités confiées à l'agent : le responsable hiérarchique procède à l'appréciation des réalisations de son collaborateur en ce qui concerne les principales missions et responsabilités qui lui ont été confiées.

Ces missions sont indiquées dans la fiche descriptive du poste considéré et chaque mission doit être évaluée en tenant compte de la minutie, du soin apporté au travail, de la quantité et qualité du travail effectué et du respect des délais fixés.

L'échelle d'évaluation est constituée de cinq niveaux d'appréciations à savoir :

- Expertise
- Maîtrise
- Maîtrise suffisante
- Maîtrise insuffisante
- Non maîtrise

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

C- L'évaluation des compétences comportementales et opérationnelles : dans ce volet, l'évaluation implique les compétences continues dans le référentiel des compétences du poste considéré et le niveau exigé pour chaque compétence.

D-L 'évaluation des compétences managériales : pour les postes de chefs de service et plus (poste d'encadrement). Cette évaluation peut également être envisagée dans la perspective d'une opération d'identification des potentiels de relève sur les postes de management supérieur ou dans le cadre d'une proposition à la promotion, validation de l'expérience professionnelle, bourse de l'emploi, redéploiement...etc.

Les compétences comportementales, opérationnelles, managériales sont indiquées dans le référentiel des compétences de chaque emploi type.

Ce référentiel détermine les niveaux requis des compétences sur quatre degrés et ce comme suit :

- Souhaitée ;
- Exigée ;
- Très exigée ;
- Impérative.

L'échelle d'évaluation quant à elle est constituée de cinq niveaux d'évaluation.

E-L 'évaluation globale : le responsable hiérarchique habilité procède à l'identification des points forts et des points d'amélioration qui sont constatés lors de la comparaison entre les niveaux de compétences requis (dans la fiche de poste et dans le référentiel des compétences) et les compétences réelles de son collaborateur comme suit :

- Volet formation de base :
 - Est considéré comme écart positif quand le profil de l'agent est supérieur à celui requis par le poste de travail.
 - L'agent n'accuse aucun écart en matière de formation de base lorsque son profil correspond à celui exigé par le poste de travail.
 - Est considéré comme écart négatif quand :
 - ✓ Le profil de l'agent est inférieur à celui requis par le poste de travail ;
 - ✓ Le profil de l'agent ne correspond pas au domaine d'activité.
- Volet missions et réalisation, compétences comportementales, compétences managériales :
 - Est considéré comme écart positif quand le niveau de la compétence détenu par l'agent est supérieur à celui exigé par son poste de travail.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- L'agent n'accuse aucun écart quand le niveau de la compétence détenu par l'agent correspond (égal) à celui exigé par son poste de travail.
- Est considéré comme écart négatif quand le niveau de la compétence détenu par l'agent est inférieur à celui exigé par son poste de travail.

Il est nécessaire de préciser que les niveaux exigés de chaque emploi type et de chaque poste, sont déterminés dans les référentiels de profil et de compétences et que l'interprétation de ses écarts se fera conformément à l'échelle d'interprétation des écarts .

L'évaluateur établit une synthèse commentée de son évaluation, analyse les écarts et prévoit les mesures d'amélioration devant être mises en place pour atteindre les objectifs attendus de l'organisation.

Ces mesures correctives sont des actions visant à atténuer et à corriger les écarts constatés (positifs ou négatifs), le responsable hiérarchique détermine les champs d'intervention à envisager (par exemple : maîtrise d'une nouvelle procédure de travail, maîtrise d'un outil de travail...), et les traduit en besoins de formation, promotion, redéploiement, reconversion...etc.

F-L 'avis de l'évalué : les souhaits, attentes, centres d'intérêts de l'agent évalué peuvent être formulés dans la dernière page de la fiche d'évaluation de compétences dans la partie qui lui est réservée. Dans ce contexte il peut soit :

- Ne pas faire de remarque ;
- Confirmer l'évaluation globale donnée par les évaluateurs ;
- Formuler une autre proposition d'évaluation.

Dans le cas où l'évalué ne sera pas d'accord avec l'évaluation globale donnée par son responsable (n+1), le responsable hiérarchique (n+2) est chargé d'examiner la fiche d'évaluation et de statuer sur les appréciations portées par les deux parties.

G-La partie réservée aux services des ressources humaines : dès réception des fiches d'évaluation des compétences, les structures RH habilitées ont la charge de vérifier si toutes les données et les signatures sont reprises dans le document.

Il est procédé par la suite à la validation des mesures d'accompagnement retenues pour l'agent.

Les fiches d'évaluation des compétences doivent être transmises après renseignement et signature à la structure ressources humaines habilitée.

2.2.1. Analyse des données

L'exploitation des fiches d'évaluation des compétences par les services ressources humaines de la société consiste à :

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- La vérification de la validité de la fiche portant les signatures des deux responsables hiérarchiques et de l'agent, ainsi que tous les renseignements et informations nécessaires ;
- L'analyse des évaluations et appréciations transmises par les responsables (bilans chiffrés : écarts positif ou négatifs)
- L'analyse des différents commentaires et les plans de développement proposés ;
- La détermination des actions correctives à retenir pour l'agent à court, moyen et long terme ;
- L'élaboration d'une synthèse des résultats de l'évaluation des compétences par structures
- Les structures RH sont chargées d'exploiter les fiches d'évaluation comme suit :
 - La DCRH : pour les cadres supérieurs relevant de la direction générale, des directions centrales ;
 - Les DRH des branches d'activités : pour l'ensemble du personnel relevant des sièges des branches d'activités et les cadres supérieurs relevant des districts, ainsi que pour le personnel relevant des centres et des unités dépendant des branches d'activités ;
 - Les services RH des districts pour le personnel relevant des sièges des districts et des unités opérationnelles (centres, agences, antennes, dépôts) ;
 - DCASC : concernant les agents cadres, maîtrise et exécution de la direction centrale et de ses régions ;
 - DCAG : pour les catégories cadre, maîtrise et exécution relevant de la direction générale, des directions centrales ;
 - DCF : pour le personnel non cadre supérieur des centres de formation de la société.

2.2.2. Résultats des analyses de données :

Les évaluations de compétences donnent lieu à des recommandations individuelles et collectives (par poste de travail) en termes d'actions correctives. Les services ressources humaines chargés de cette activité procèdent à l'élaboration d'une synthèse constituée de :

- Un bilan chiffré des niveaux des compétences détenus par agent (bilan individuel) ;
- Un bilan global écarts (positifs et négatifs) constatés ;
- Un bilan global des niveaux de compétences par taux ;
- Un consolidé des mesures d'accompagnement retenues ;
- Un bilan des compétences consolidé par poste de travail.

2.2.3. Validation des résultats des analyses de données :

La validation des résultats des analyses des compétences est réalisée par la structure habilitée en la matière, en l'occurrence :

- La DCRH : pour les cadres supérieurs relevant de la direction générale, des directions centrales ;

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- Les DRH des branches d'activité : pour l'ensemble du personnel relevant de la branche, ainsi que pour le personnel relevant des centres et des unités dépendant des branches d'activité ;
- Le DCASC : concernant les agents cadre, maîtrise et exécution de la direction centrale et de ses régions ;
- Le DCAG : pour les catégories cadre, maîtrise et exécution relevant de la direction générale, des directions centrales ;
- Le DCF : pour le personnel non cadre supérieur des centres de formation de la société.

Les structures sont chargées de constituer un document de synthèse des évaluations des compétences qui est approuvé par le premier responsable et transmis à la direction centrale ressources humaines au cours du troisième trimestre de l'année N pour l'exercice N+1.

La DCRH est chargée, pour sa part, d'établir le document regroupant les synthèses des évaluations des compétences à l'échelle société.

2.2.4. Mise en œuvre des résultats des évaluations des compétences

Les résultats des évaluations des compétences sont traités comme suit :

- Les besoins en formation issus de ces opérations d'évaluation sont transmis aux services formation de la société et sont intégrés dans le plan de formation de la société ;
- Les autres propositions retenues dans le cadre du plan de développement comme la promotion, le redéploiement, la mobilité..., sont traitées conformément aux dispositions réglementaires en vigueur ;
- Les évaluations positives font l'objet d'une attention particulière, notamment dans les fonctions cœur de métier ;
- La fiche d'évaluation des compétences accompagne le dossier de candidature de l'agent dans le cadre des propositions de promotion (commission du personnel), de la bourse de l'emploi et de la préparation de la relève ainsi que tout dossier de mutation ou de redéploiement.

2.2.5. Le suivi des résultats des évaluations des compétences

Les structures RH sont chargées de procéder au suivi des recommandations issues des évaluations des compétences et de veiller, en collaboration avec les services formation, à la levée des écarts constatés en matière de formation.

Un bilan périodique est établi pour le suivi des réalisations des plans de développement des agents évalués notamment dans le cadre des bilans de formation.

3. Présentation de la méthodologie de l'enquête

3.1. Objectif de l'enquête

L'enquête est définie comme « *méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs*

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

comportements, sur leurs opinions ou sur leurs valeurs, l'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif »¹.

La population ciblée est en l'occurrence les employés de l'entreprise Naftal, du district COM de Oued- Aissi. A travers cette enquête, nous essayerons de comprendre le rôle que joue l'évaluation des compétences dans la motivation des salariés au niveau de l'entreprise publique Naftal, district COM de Oued- Aissi. Notre recherche a pour but d'apporter des éclaircissements et réponses à une problématique préalablement formulée, à savoir : **A quel degré l'évaluation des compétences induit-elle la motivation des salariés ?**

Nous avons suivi la démarche de l'étude empirique dans le but de recueillir des données qualitatives et quantitatives afin d'apporter des réponses à certaines de nos interrogations :

- Quel est le lien entre l'évaluation des compétences et la motivation des ressources humaines ?
- Est-ce que la démarche d'évaluation des compétences au niveau de l'entreprise Naftal, du district COM de Oued-Aissirépond aux attentes de ses employés en matière de motivation ?

3.2. Les techniques d'investigation utilisées

3.2.1. Le sondage d'opinion

La théorie des sondages a pour ambition de fournir un cadre méthodologique propre à guider la réflexion sur les moyens les plus pertinents de collecte de l'information.

Il s'agit donc de collecter des informations et passer à l'élaboration des statistiques jugées utiles comme moyen de connaissance et de gestion.

De plus, les sondages nous permettent, à partir des observations effectuées sur un tiré de la population, d'induire les caractéristiques de la population entière.

La nécessité de concevoir et de mettre en œuvre une enquête par sondage relative à une meilleure connaissance de l'évaluation des employés de l'entreprise Naftal, du District COM de Oued-Aissitrouve son fondement et sa justification dans les considérations suivantes :

- Mesurer le degré d'implication des employés et voir quels sont les mécanismes à mettre en place pour qu'ils donnent le meilleur d'eux même ;
- Repérage des compétences et voir comment les fidéliser ;

¹Caumont, D. « Les études de marché », édition Dunod, Paris, 1998, P 45.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- Identification des pistes d'amélioration en matière d'évolution adaptées aux attentes des employés au niveau de l'entreprise.

Il s'agit d'un travail qui servirait d'actualisation des informations existantes et de la mise en place d'un système d'information ressource humaine complet.

L'avenage d'un sondage réside dans la rapidité d'exécution et par conséquent, d'exploitation des données et conclusions que le traitement va générer pour éclairer les décisions.

Chaque individu a un point de vue différent par rapport aux autres et pour essayer de les analyser, il faut établir un questionnaire pour récolter les informations nécessaires à cet objet d'étude.

L'objet de notre enquête sur le terrain concerne les employés de l'entreprise Naftal, du district COM de Oued-Aissi, leurs points de vue à l'égard des critères d'évaluation que se fixe l'entreprise et la satisfaction qu'ils retirent.

3.2.2. L'échantillonnage

L'échantillonnage est une méthode statistique qui permet la construction d'un groupe réduit de personne (supposé représenter la population qui fait l'objet d'une enquête) afin d'obtenir une connaissance rapprochée (ou estimation) des caractéristiques de la population à étudier.

L'échantillon est « un sous ensemble d'éléments (individus ou objets) extraits d'une population de référence dont ils doivent donner une représentation exacte.

L'échantillonnage est le nom donné à l'opération permettant d'effectuer cette sélection »².

A. Le choix de l'échantillon

Le moyen le plus pertinent pour le recueil de l'information, c'est de faire une enquête auprès des employés de Naftal, mais puisque la population intéressé n'est pas restreinte (ne comporte pas quelque dizaine ou centaine d'individu). Dans notre cas nous ne pouvons pas obtenir une connaissance rapprochée (ou estimation) à l'aide d'une enquête seulement, il faut faire appel à un ensemble d'individu appelé «échantillon » de cette population, c'est ce qu'on appelle une enquête par sondage.

Déterminer un échantillon représentatif d'une population n'est pas un travail facile, puisque la taille de population ou les employés de Naftal est très grande. La détermination de

²Lendrevie, J, Levy, J etLindon, D. «Théories et nouvelles pratiques du marketing», éditionDunod, Paris, P86.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

la taille de l'échantillon dépend essentiellement de la précision souhaitée ; le budget disponible et la durée favorable.

Pour que les résultats souhaités soient bien précis, cela nécessite un échantillon important. Afin de cerner notre sujet d'étude, notre choix de la population questionnée était aléatoire par rapport à la fonction de chaque salarié (catégories sociaux professionnels est différente).La totalité des personnes questionnées était de quarante(40) dans un délai de deux (02) mois. Afin de mener à bien notre étude, il nous a été accordé de visiter l'entreprise pour qu'on puisse interroger les employés et récolter les données dont nous avons besoin (apporter des réponses à notre questionnaire).

B. La méthode d'échantillonnage retenue

Parmi toutes les méthodes d'échantillonnage existantes (probabiliste, empirique ou non probabiliste), nous avons opté pour la méthode non probabiliste (empirique).

3.2.3. Le questionnaire

A. Ses objectifs sont :

- Voir comment se fait l'évaluation au niveau de Naftal ;
- Quels sont les critères retenus dans l'évaluation ;
- Mesurer la motivation des salariés de Naftal ;
- Déterminer l'impact de l'évaluation sur la motivation des salariés.

B. L'organisation du questionnaire

Afin de comprendre le rôle que joue l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés au niveau de l'entreprise publique Naftal, district COM de Oued- Aissi, nous avons élaboré un questionnaire, dans lequel on a suivi une démarche logique :

- Ce que représente l'évaluation des compétences pour les salariés de Naftal ;
- Les motivations des salariés de Naftal quant aux résultats de l'évaluation ;
- Les améliorations attendues par les salariés suite à leur évaluation.

A travers cette démarche logique nous essayerons de répondre aux préoccupations soulevées au début et qui constitue l'objectif de cette enquête.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

C. Le type de questions

- **Questions ouvertes** : Ce type de question laisse la personne interrogée totalement libre du choix de sa réponse. Exemple : Comment étiez-vous évalué ?
- **Questions fermées** : Ce type de question est utilisé pour sauter un groupe de questions lorsqu'une condition est vérifiée. Exemple : Dans votre entreprise, jugez-vous que l'évaluation des compétences contribue au développement de la ressources humaines ?
 Non Oui
- **Questions à plusieurs éventualités mais à réponse unique** : Ce type de question présente un choix multiple mais la réponse doit être unique. Exemple : Etes-vous satisfait de cette contribution ?
 Très satisfait Moyennement satisfait Insatisfait
- **Question à choix multiple** : Contrairement aux questions multi-chotomiques à réponse unique, le répondant est autorisé ici à sélectionner plusieurs des possibilités proposées. Exemple : Après évaluation de vos compétences, avez-vous bénéficié d'une :
 Formation Promotion Augmentation de salaire Mobilité Autres

Dans notre cas, le questionnaire est composé de 20 questions réparties en trois catégories, objet de notre étude de recherche (évaluation des compétences, la motivation des salariés et le lien entre ces deux aspects), afin de nous permettre de récolter l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de notre étude.

D. L'administration du questionnaire

Il existe plusieurs cas d'administrer un questionnaire (administrer sur le lieu de stage, sur la rue, par correspondant, par téléphone, enquête par Internet). Pour faire l'analyse de notre objet d'étude, nous avons choisi « un questionnaire d'administration «direct» ou « face à face » avec les employés sur le lieu de stage .

Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête

1. Analyse des résultats obtenus par le questionnaire

Le questionnaire a été analysé à travers les méthodes statistiques classiques, à savoir :

Les calculs de pourcentages effectués question par question, appelés « tris à plat » et des calculs de pourcentage effectués sur des croisement de variables, appelés « tris croisé » ou « ventilation ».

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

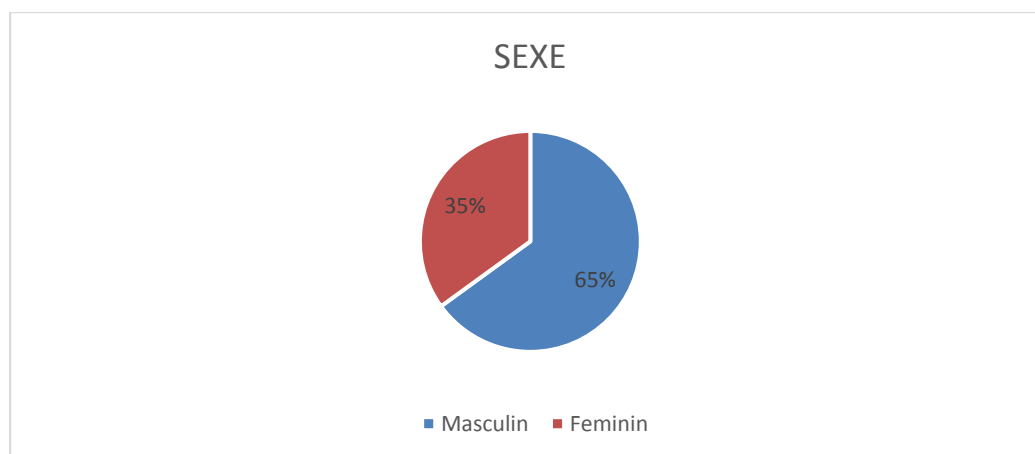
➤ Fiche signalétique

Tableau N° 06: Répartition de l'échantillon selon le sexe.

| Sexe | Nombre | Pourcentage |
|----------|--------|-------------|
| Masculin | 26 | 65% |
| Féminin | 14 | 35% |
| Total | 40 | 100% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Figure N°11 : La répartition des enquêtés par sexe



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Parmi les salariés interrogés, 65% sont du sexe masculin et 35% sont du sexe féminin, ce qui explique la dominance masculine dans cette entreprise.

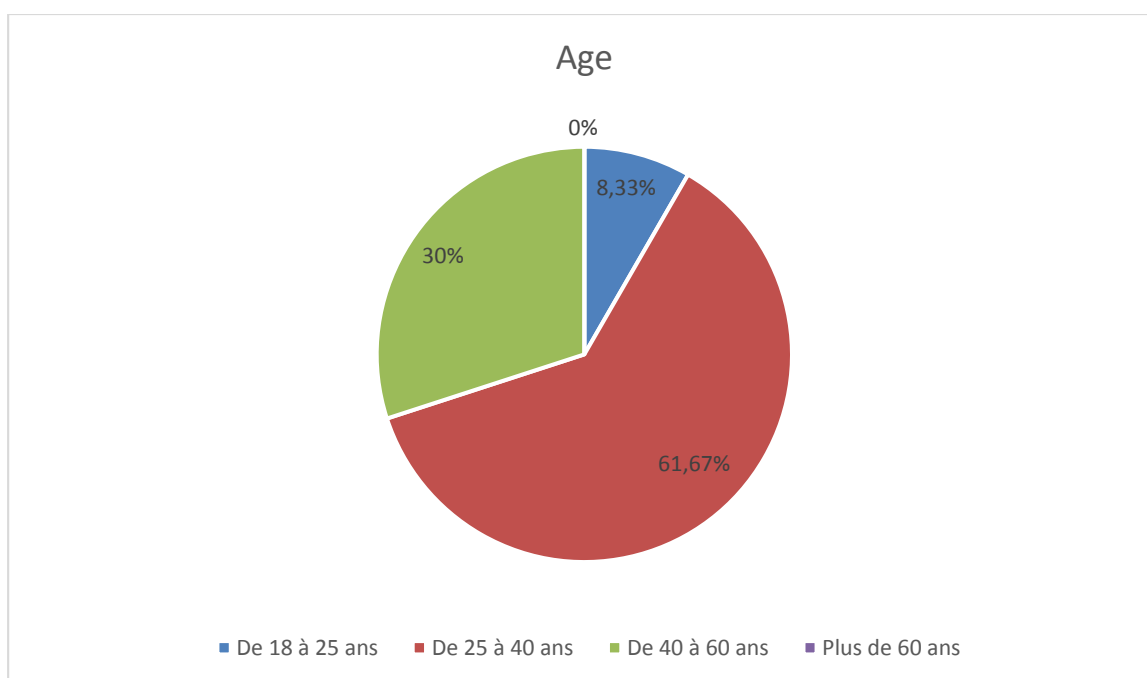
Tableau N° 07 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.

| Age | Pourcentage |
|----------------|-------------|
| De 18 à 25 ans | 8.33% |
| De 25 à 40 ans | 61.67% |
| De 40 à 60 ans | 30% |
| Plus de 60 ans | 0 |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Chapitre III :L’apport de l’évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N°12 : Répartition de l’échantillon selon l’âge.



Source : réalisé par nos soins sur la base de l’enquête

Cette question a pour but de démontrer la structure d’âge de l’encadrement au niveau de Naftal. Les résultats démontrent que l’enquête a touché les tranches d’âges et en majeure partie ceux de 25 à 40 ans (61. 67%).

La seconde tranche se situe entre 40 ans et 60 ans avec un pourcentage de 30%, la troisième tranche se situe entre 18 ans et 25 ans avec un pourcentage de 13%. Quant à la tranche au-delà de 60 ans, elle est considérée nulle.

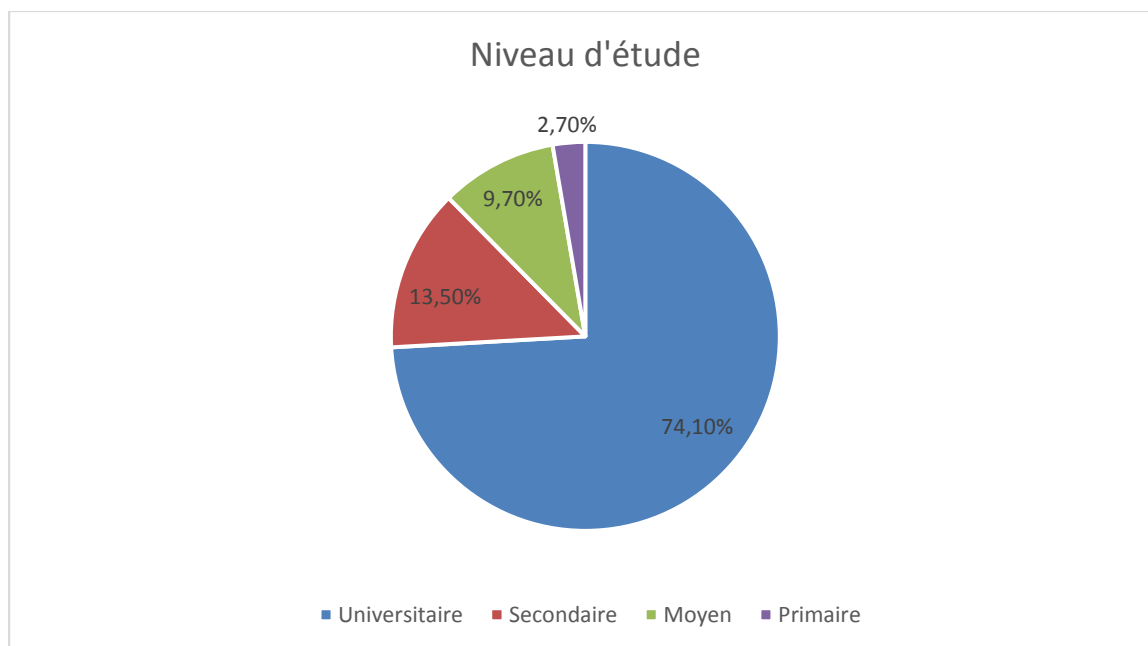
Tableau N°08 : Niveau d’étude

| Niveau d’étude | Pourcentage |
|----------------|-------------|
| Universitaire | 74.1% |
| Secondaire | 13.5% |
| Moyen | 9.7% |
| Primaire | 2.7% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l’enquête

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 13 : Répartition du niveau d'étude.



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Il apparaît clairement que la majorité du personnel de Naftal ont un niveau d'études supérieur avec un taux de 74%.

Le pourcentage restant est de 13.50% pour le niveau secondaire, 9.70% pour le niveau moyen et enfin, 2.70 pour le niveau primaire.

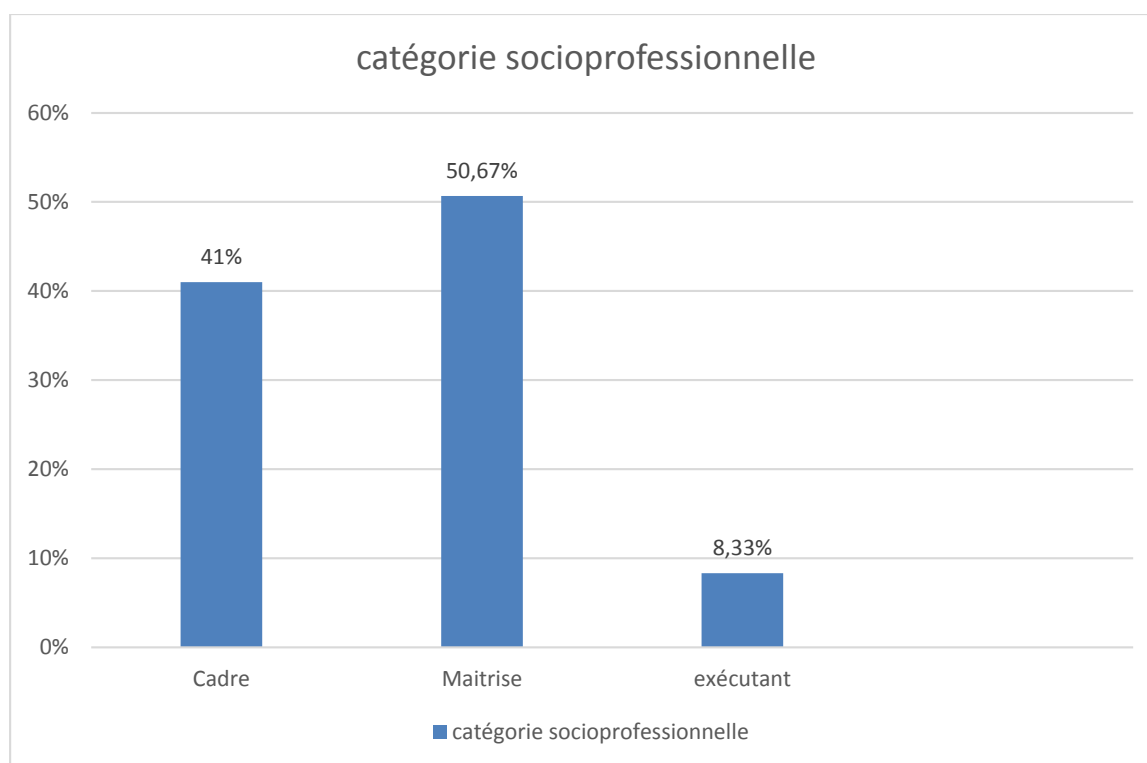
Tableau N° 09: Catégorie professionnelle

| Catégorie professionnelle | Pourcentage |
|---------------------------|-------------|
| Cadre | 41% |
| Maitrise | 50.67% |
| Exécutant | 8.33% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 14 : Répartition des enquêtés par catégorie socioprofessionnelle.



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

A travers cet histogramme, nous avons tenté de déterminer la nature des postes occupés. En premier lieu, nous avons la catégorie de maîtrise qui occupe le pourcentage le plus élevé et qui est de 50.67%, suivi de la catégorie des cadres avec un pourcentage de 41% et enfin, nous trouverons celles des exécutants avec 8.33%.

Tableau N° 10 : Répartition de l'échantillon par type de contrat

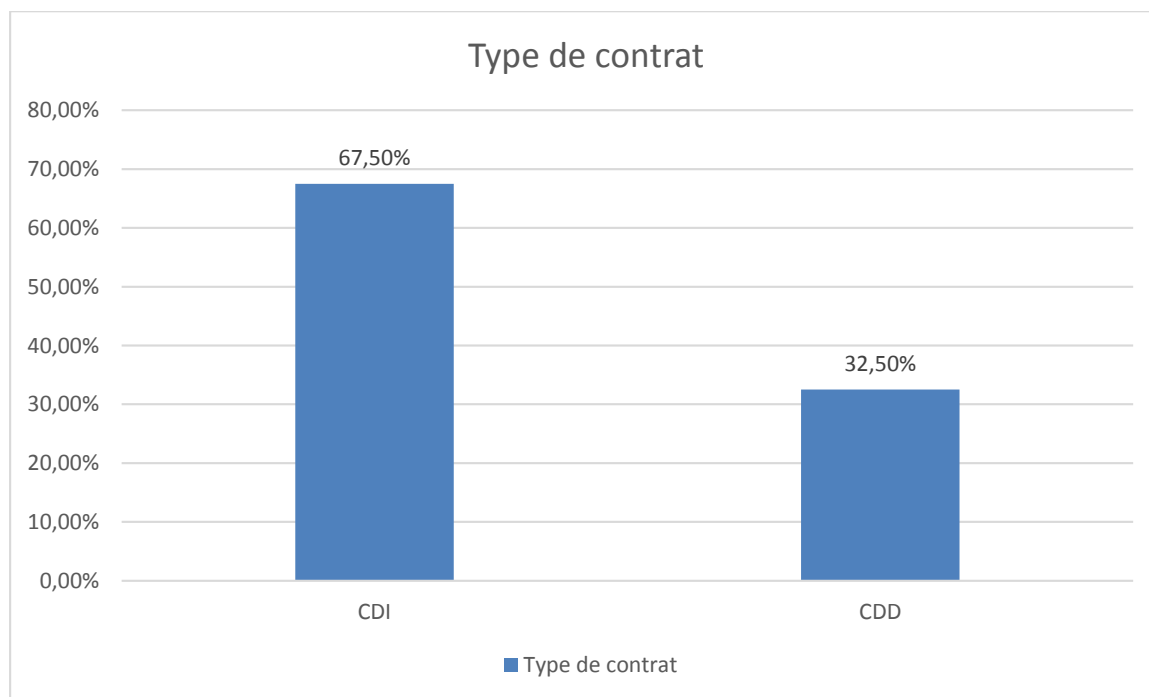
| Type de contrat | Nombre | Pourcentage |
|-----------------|--------|-------------|
| CDI | 27 | 67.5% |
| CDD | 13 | 32.5% |
| Total | 40 | 100% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Le tableau ci-dessus montre que l'entreprise priorise dans sa politique de recrutement les contrats à durée indéterminée, ce qui révèle une volonté d'y assurer la stabilité pour l'entreprise et de préserver l'emploi.

Figure N° 15 : Répartition de l'échantillon par type de contrat.



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

➤ L'évaluation des compétences

Tableau N° 11 : Niveau de compatibilité entre le poste et les compétences des salariés

| | Nombre | Pourcentage |
|--------------|--------|-------------|
| Oui | 30 | 75% |
| Non | 10 | 25% |
| Total | 40 | 100 |

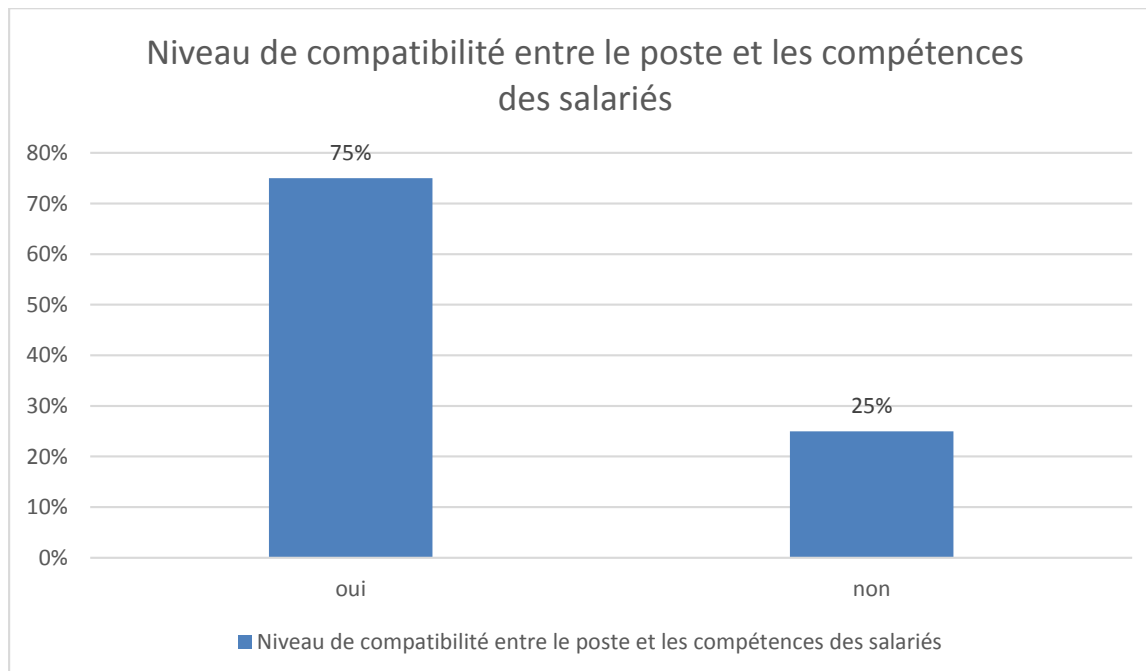
Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre que les postes occupés au niveau de l'entreprise répondent aux profils et compétences des employés. Sur 40 salariés, seul 10 des employés jugent que le poste qu'ils occupent ne répond pas à leurs compétences.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Le ressenti des employés quant à leur position professionnelle est majoritairement positif mais il n'en demeure pas moins que l'appréciation négative de cette catégorie de personnel peut aboutir à un manque de productivité au niveau de l'entreprise.

Figure N° 16 : Poste occupé par rapport aux compétences.



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Tableau N° 12: Prise de connaissance de l'évaluation des compétences

| | Nombre | Pourcentage |
|--------------|--------|-------------|
| Oui | 28 | 70% |
| Non | 12 | 30% |
| Total | 40 | 100% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

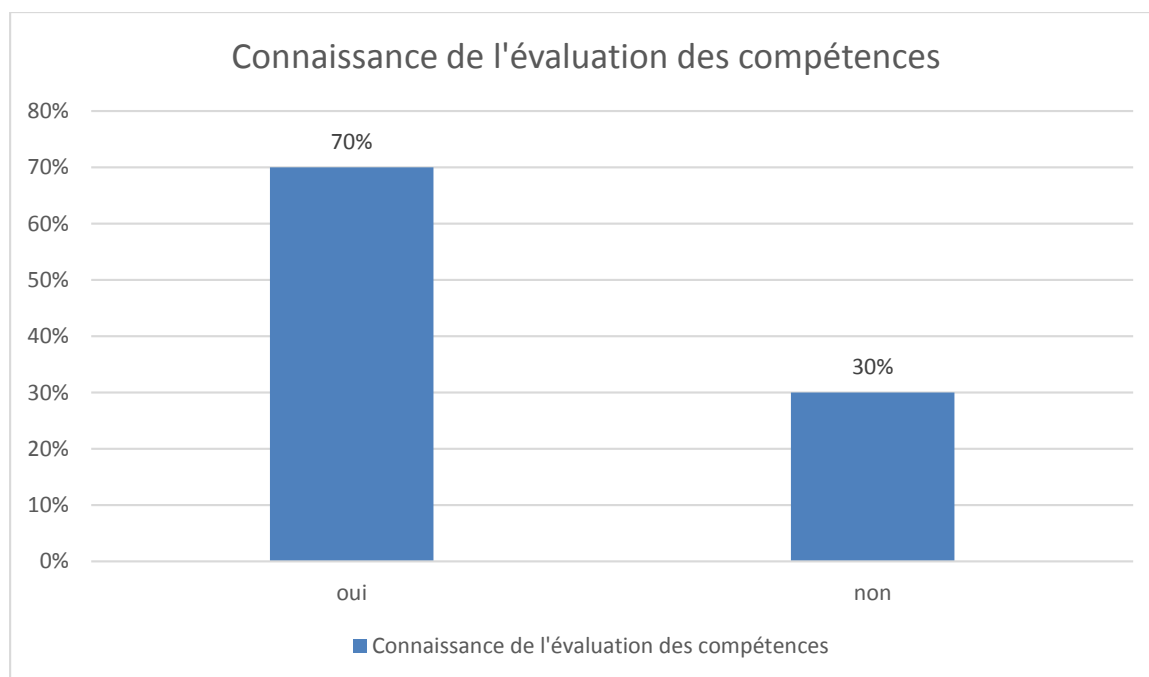
D'après les résultats obtenus, nous avons 70% de la population interrogée a répondu par l'affirmative et le reste (30%) affirme ne pas avoir connaissance de ce qu'est l'évaluation des compétences.

Cette situation nous amène à dire que l'absence d'un système de détermination et de suivi d'évolution des compétences a conduit l'entreprise dans des difficultés en ce qui

Chapitre III :L’apport de l’évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

concerne la mise en place de politiques ressources humaines à l’instar de la gestion prévisionnelle des effectifs et compétences ainsi que la formation des employés.

Figure N° 17 : Prise de connaissance des évaluations des compétences.



Source : réalisé par nos soins sur la base de l’enquête

Tableau N° 13 : Prise en considération des évaluations

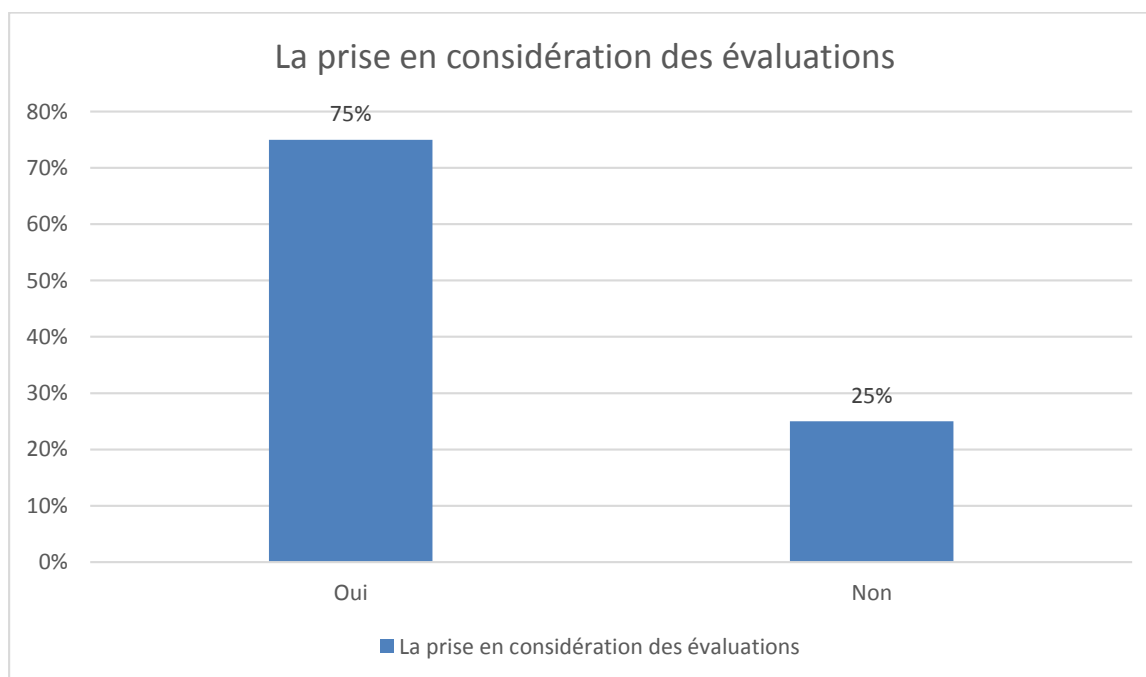
| | Nombre | Pourcentage |
|-------|--------|-------------|
| Oui | 30 | 75% |
| Non | 10 | 25% |
| Total | 40 | 100% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l’enquête

Cette question fait ressortir d’un côté que l’évaluation des compétences au sein de l’entreprise Naftal est présente puisque la proportion du personnel interrogé à répondu par l’affirmative avec un taux de 75%. Cependant, le reste affirme ne pas avoir été l’auteur d’une évaluation.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 18 : Prise en considération des évaluations.



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Tableau N° 14 : les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l'évaluation

| | |
|------------------------|--------|
| L'expérience | 58,34% |
| La promotion | 28,33% |
| La formation | 13,33% |
| Profil du poste | 0% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

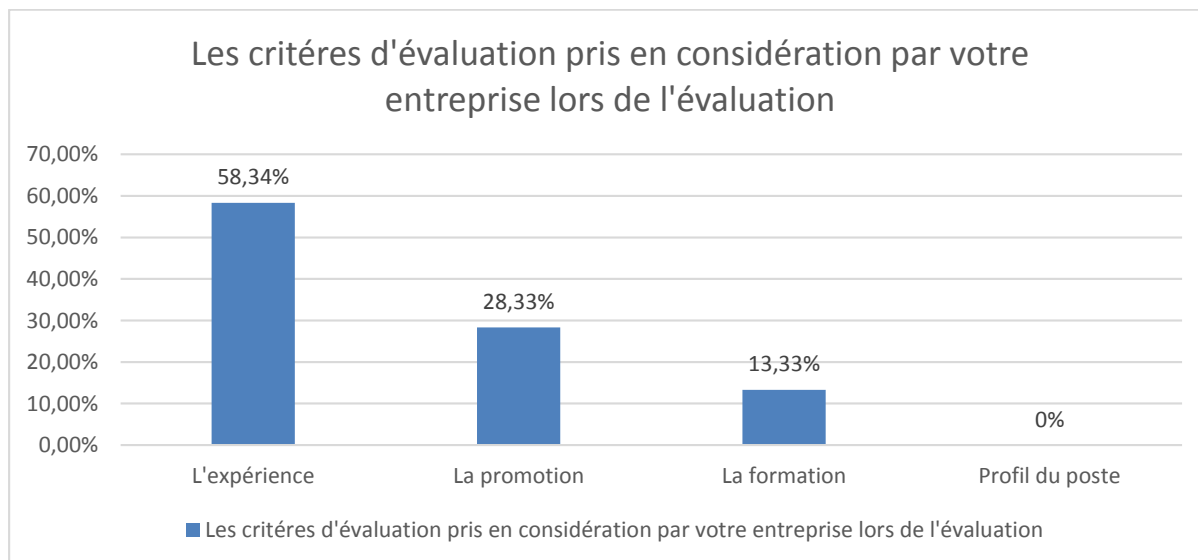
L'intérêt de cette question est de faire ressortir les critères d'évaluation pris en considération par l'entreprise Naftal lors de l'examen d'évaluation.

Nous avons constaté que la majorité du personnel interrogé trouve que l'expérience est le critère le plus important avec un taux de 58.34%, 28.33% des personnes interrogées classent la promotion comme critère déterminant et 13.33% avancent que c'est la formation,

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

alors qu'il y a 0% pour le profil du poste et aucun des salarié interrogé n'a émis de suggestion par rapport à d'autres critères d'évaluation.

FigureN°19 : Les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Tableau N° 15 : les méthodes d'évaluation utilisées par l'entreprise Naftal

| Les méthodes d'évaluations utilisées | Les pourcentages % |
|--------------------------------------|--------------------|
| Les tests | 25.6% |
| Les entretiens | 74.4% |
| Asses ment center | 0% |
| 360° | 0% |
| Autres | 0% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

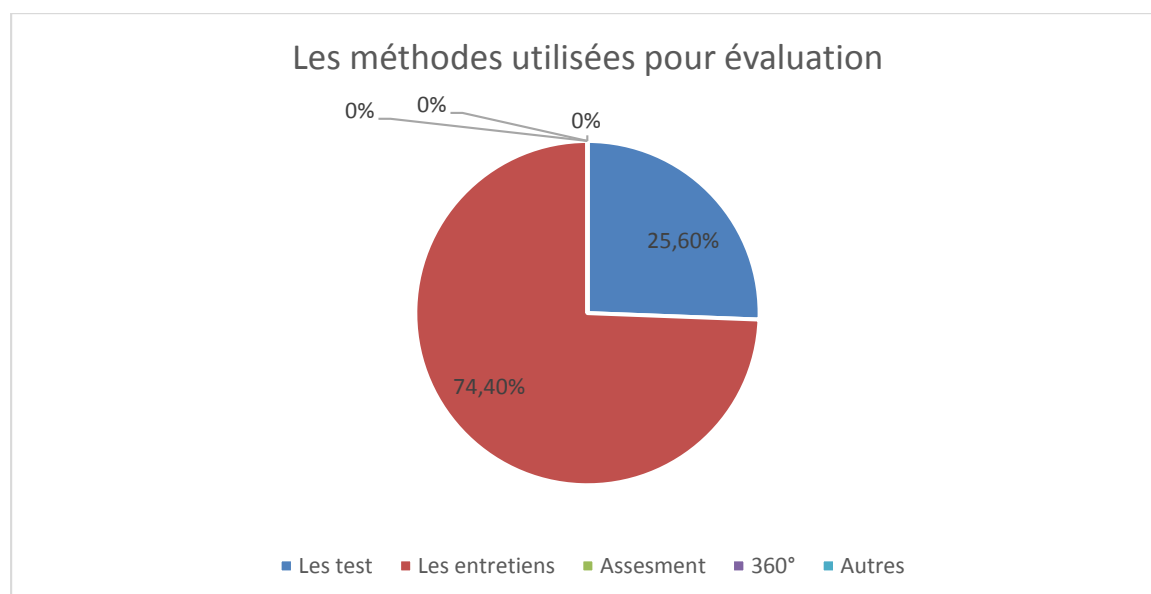
Cette question a pour but de connaitre quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées d'après les personnes interrogées.

Nous remarquons que c'est les entretiens individuels et collectifs qui sont mis en place comme outil d'évaluation (74.4%), le reste qui est 25.6% nous informe de l'utilisation des tests aussi.

Nous constatons qu'il y a absence d'un bon nombre d'outils qui doivent être utilisées par Naftal et qui sont l'assesment center, l'échelle de notation et d'évaluation à 360°.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 20 : Les méthodes d'évaluation utilisées par Naftal



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Tableau N° 16:L'information sur les résultats de l'évaluation

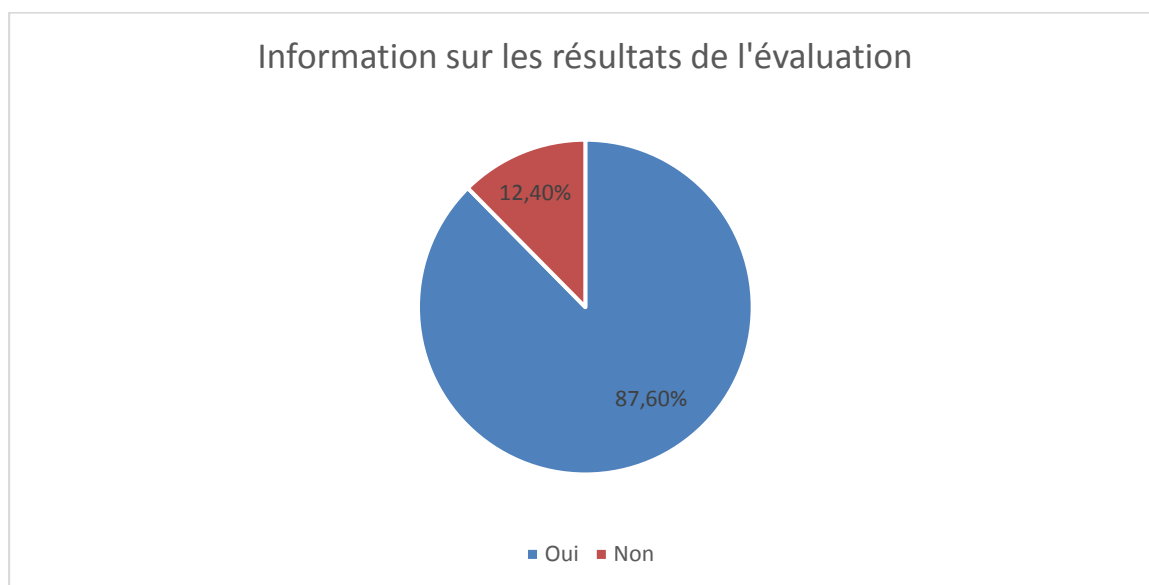
| | |
|-----|-------|
| Oui | 87.6% |
| Non | 12.4% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

La majorité des questionnés ont répondu par oui (87.6), ce qui veut dire qu'ils sont informés par les responsables des résultats de leur évaluation.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 21 : l'information sur les résultats de l'évaluation



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Tableau N° 17 : Le niveau d'information en rapport avec les résultats de l'évaluation

| | |
|---------------------|--------|
| Bien informé | 32.33% |
| Moyennement informé | 46.67% |
| Peu ou pas informé | 21% |

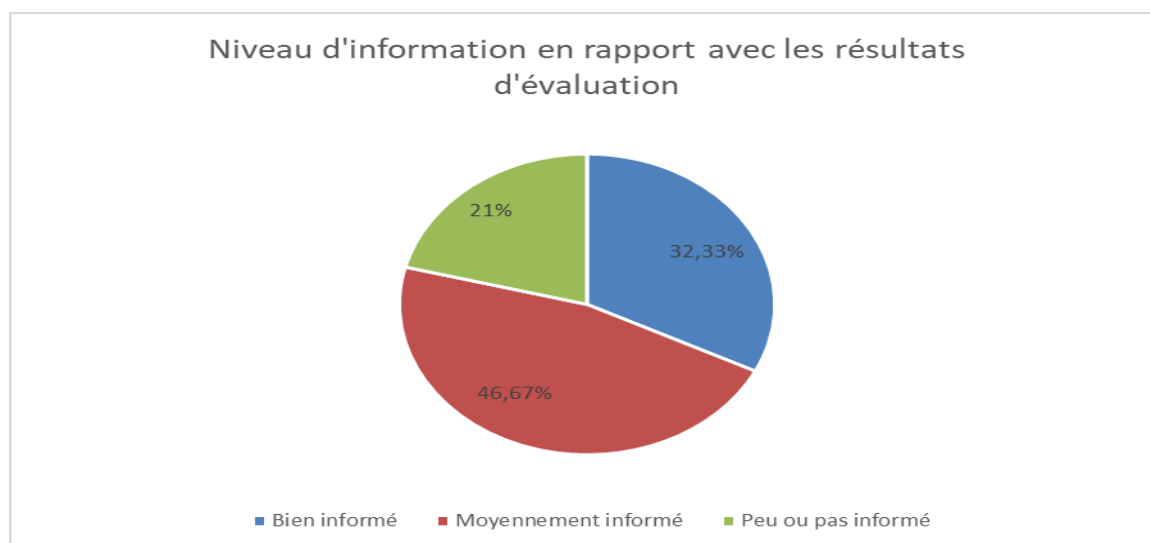
Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

A travers l'information collectée, nous avons 32.33% de la population enquêtée qui est bien informé par rapport aux résultats d'évaluations, 46.67% moyennement informé et 21% peu ou pas informé.

Les résultats dégagés de travers cette enquête, nous renseigne sur la qualité de communication et du système informationnel au niveau de l'entreprise. Ses éléments en question ont des répercussions directes sur l'implication et la motivation des salariés.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 22 : Le niveau d'information en rapport avec les résultats de l'évaluation



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Tableau N°18 : L'importance de l'évaluation des compétences

| | |
|------------------------|-----|
| Très importante | 0% |
| Importante | 85% |
| Assez importante | 15% |
| Pas du tout importante | 0% |

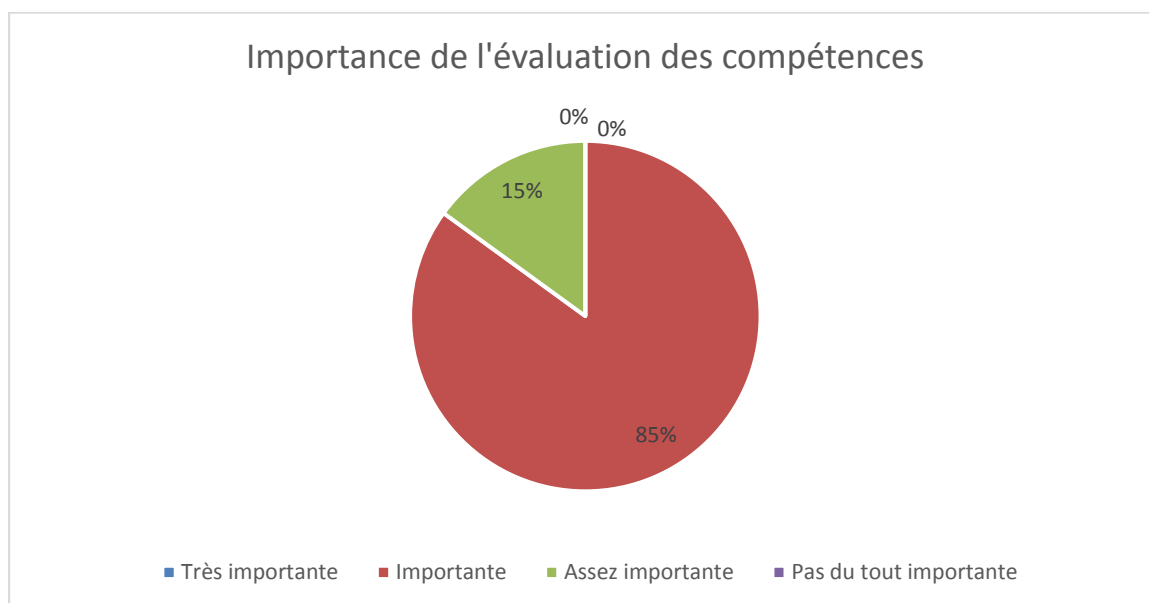
Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

85% des employés enquêtés d'étude trouvent que l'évaluation des compétences est importante, 15% seulement de l'échantillon trouve que l'évaluation est assez importante.

Cette question relative à l'importance de l'évaluation permettra de faire ressortir les véritables compétences de chaque individu.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 23 :L'importance de l'évaluation des compétences



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Tableau N° 19 : satisfaction retirée des critères et des méthodes d'évaluation

| | |
|-----|--------|
| Oui | 46.67% |
| Non | 53.33% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

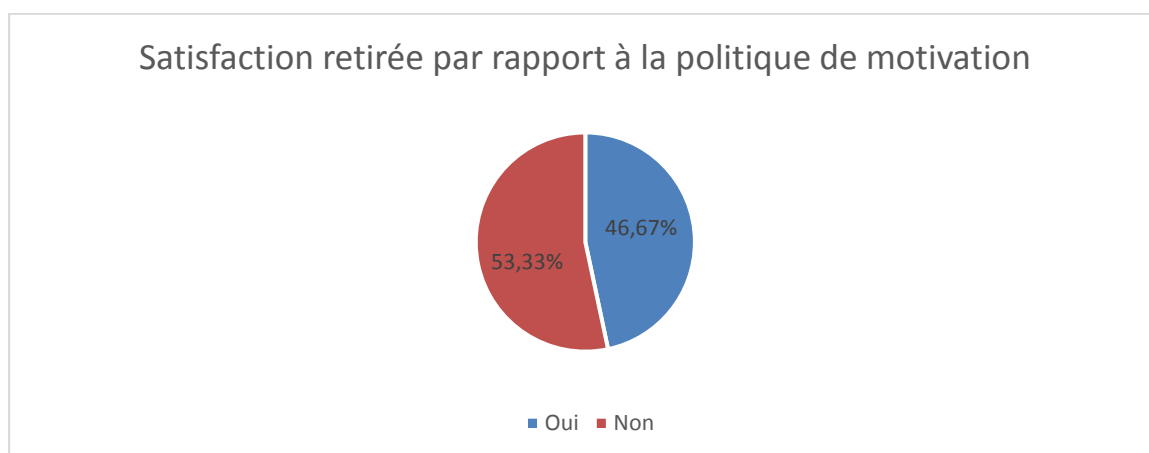
L'intérêt de cette question est de faire ressortir le degré de satisfaction des enquêtés par rapport aux critères et méthodes d'évaluation de l'entreprise Naftal.

Plus de la moitié des interrogés trouvent que les critères et méthodes d'évaluation de l'entreprise demeure non satisfaisante avec un taux de 53.33%, alors que les 46.67% restant ne partagent pas le même avis.

Les non satisfaits invoquent plusieurs raisons liées essentiellement aux critères d'évaluations qui sont pris en considération par l'entreprise lors de l'évaluation, aux méthodes utilisées lors de l'évaluation (les entretiens à eux seuls ne peuvent être considérés comme déterminants dans le processus d'évaluation) et la non évaluation du degré d'implication du salarié dans son travail ainsi que son niveau d'engagement dans son activité.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 24 : Satisfaction retirée par rapport à la politique de motivation



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

➤ La motivation des salariés

Tableau N°20 : L'impact des pratiques d'évaluation sur la motivation des salariés

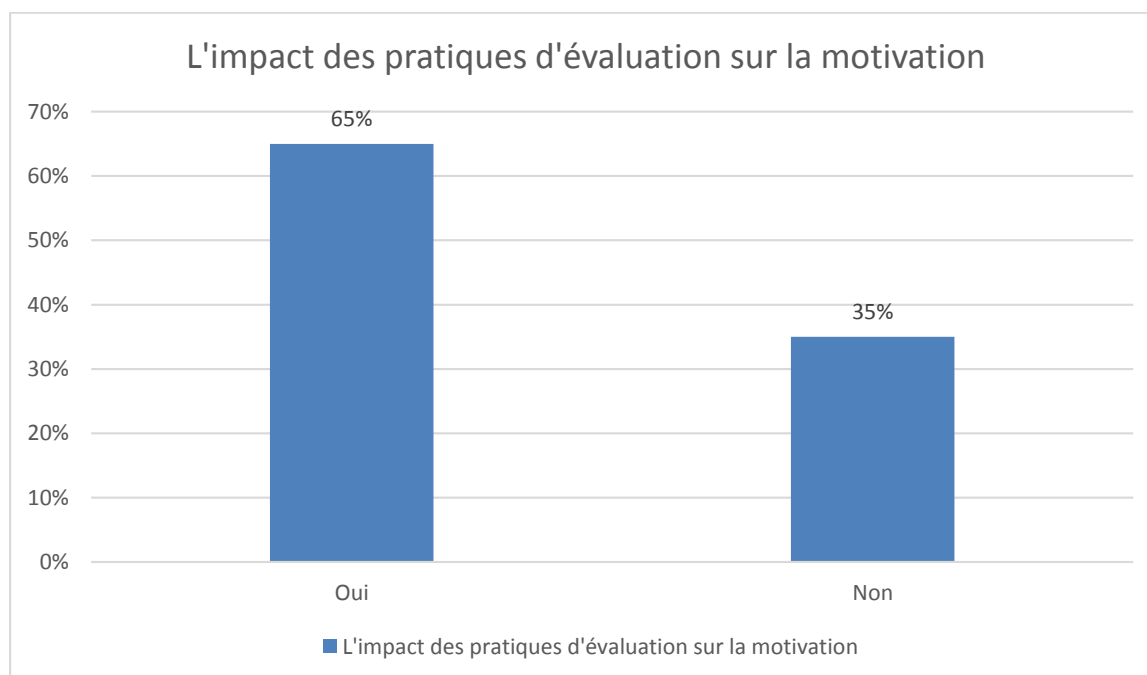
| | |
|-----|-----|
| Oui | 65% |
| Non | 35% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

65% des personnes soumises au questionnaire pensent qu'une bonne évaluation permettrait de stimuler d'avantage la motivation. Seulement 35% de la population concernée pense qu'une bonne évaluation n'accroîtrait pas la motivation.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 25 : L'impact des pratiques d'évaluation sur la motivation des salariés



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Tableau N°21 : Les éléments ayant un impact sur la motivation des salariés

| | |
|---|--------|
| Motive le personnel | 62.33% |
| Favorise le développement des compétences | 22.67% |
| Favorise le travail d'équipe et la communication | 15% |
| Crée un cadre de travail agréable | 0% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

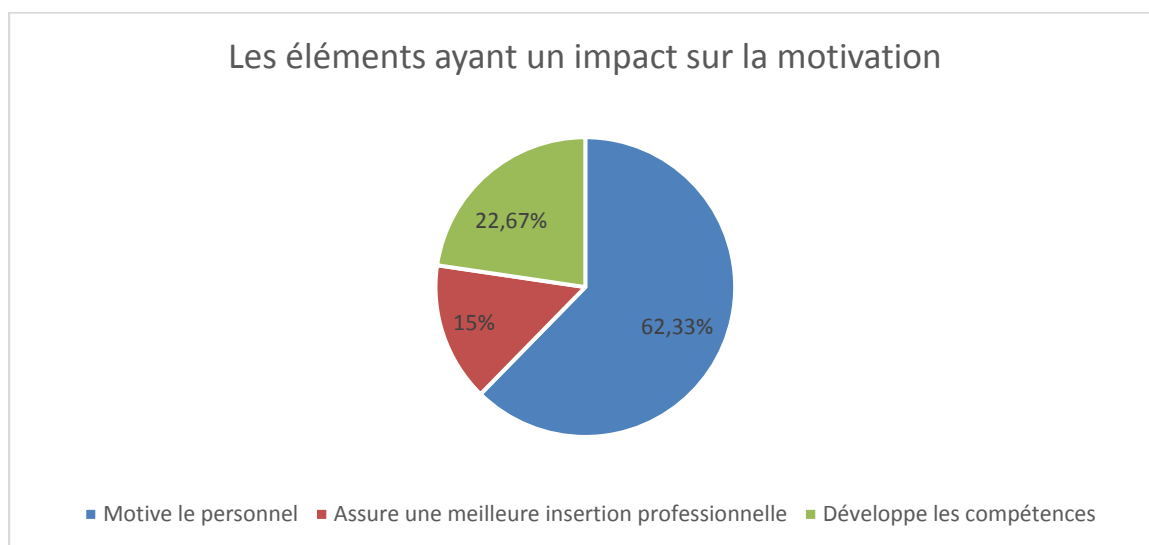
D'après nos résultats, les propositions qui correspondent le plus aux réponses et qui ont un impact reconnu sur la motivation consiste en la motivation du personnel avec un pourcentage de 62.33%.

Un pourcentage de 22.67% de la population enquêtée considère que l'évaluation est un facteur qui favorise le développement des compétences.

En effet, peu nombreux ceux qui considèrent que l'évaluation favorise le travail d'équipe et la communication (15%).

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 26 : Les éléments ayant un impact sur la motivation des salariés



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Tableau N°22 : les attentes des salariés de l'évaluation des compétences

| | |
|--------------------------------|--------|
| Formation | 27.12% |
| Promotion | 45.50% |
| Augmentation de salaire | 20.24% |
| Mobilité | 7.14% |
| Autres | 00 |

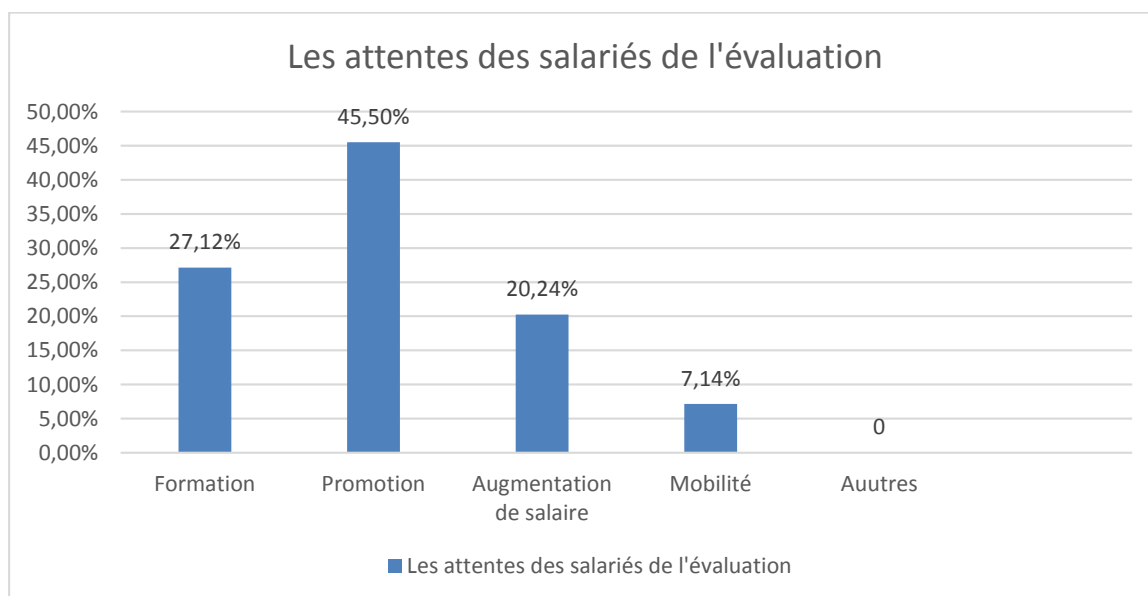
Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

La figure ci-dessous, montre qu'en matière d'attente de l'évaluation des compétences, les interrogés souhaitent une promotion 45% sont plus nombreux par rapport à ceux désirant une augmentation de poste 27.12% ou ceux espérant respectivement une augmentation de salaire 20.24% et de la mobilité 7.14%.

A partir de ces résultats, nous comprendrons à quel point les salariés ont besoin d'une reconnaissance de leurs connaissances, aptitudes, compétences et potentiels aspirant au développement et une rétribution par rapport à l'objectif atteint.

Chapitre III :L’apport de l’évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 27 : Les attentes des salariés de l’évaluation



Source : réalisé par nos soins sur la base de l’enquête

Tableau N°23 : Le degré de satisfaction de cette politique de motivation

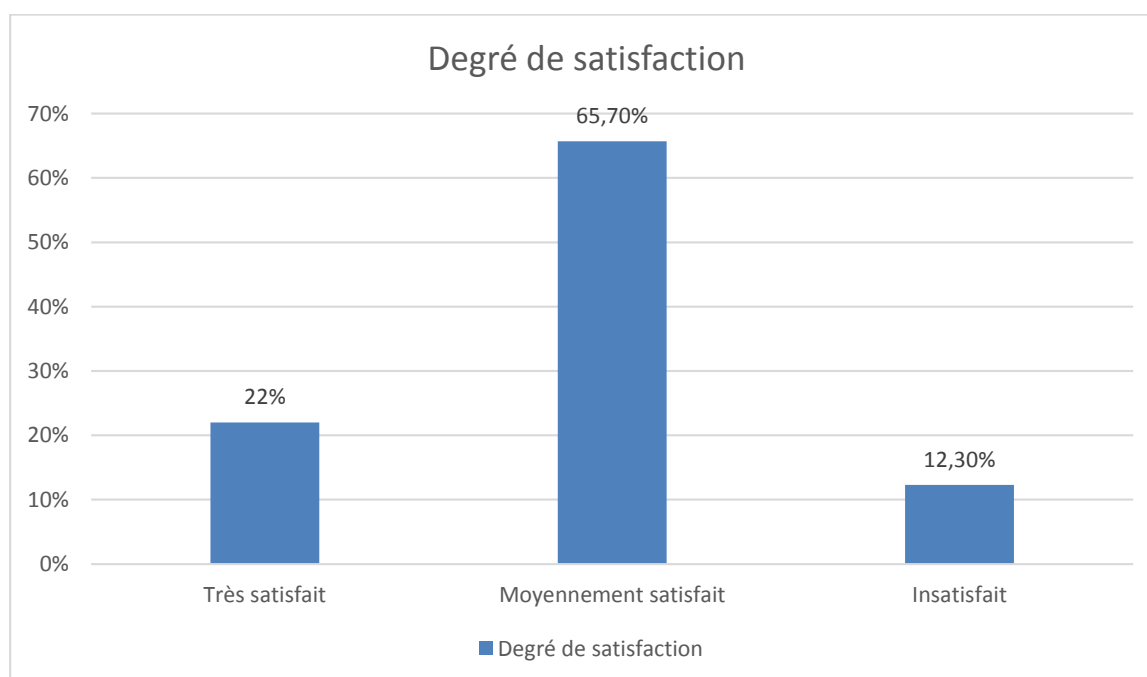
| | |
|------------------------------|--------|
| Très satisfait | 22% |
| Moyennement satisfait | 65.70% |
| Insatisfait | 12.30% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l’enquête

La figure ci-dessous relève un certain niveau de satisfaction du développement des ressources humaines. Ce niveau est jugé moyen dans sa globalité puisque 65.70% des répondants se disent moyennement satisfaits, contre 22% qui sont très satisfait et 12.30% d’insatisfaits.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 28 : Degré de satisfaction



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

➤ Le lien entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés

Tableau N°24 : l'évaluation des compétences facteur de motivation du personnel

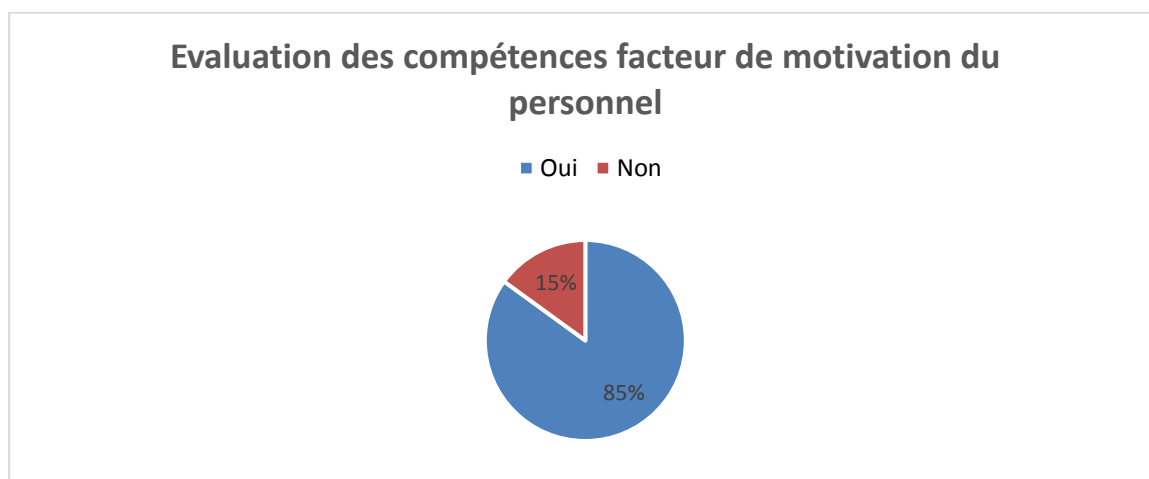
| | |
|-----|-----|
| Oui | 85% |
| Non | 15% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

On constate que la majorité de la population interrogée 85% contre 15% affirme que l'évaluation des compétences facteur de motivation des salariés de l'entreprise NAFTAL

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 29 : Evaluation des compétences facteur de motivation du personnel



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

Tableau N°25 : L'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés

| | |
|--------------|--------|
| Aucun impact | 11.67% |
| Positif | 65% |
| Négatif | 23.33% |

Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

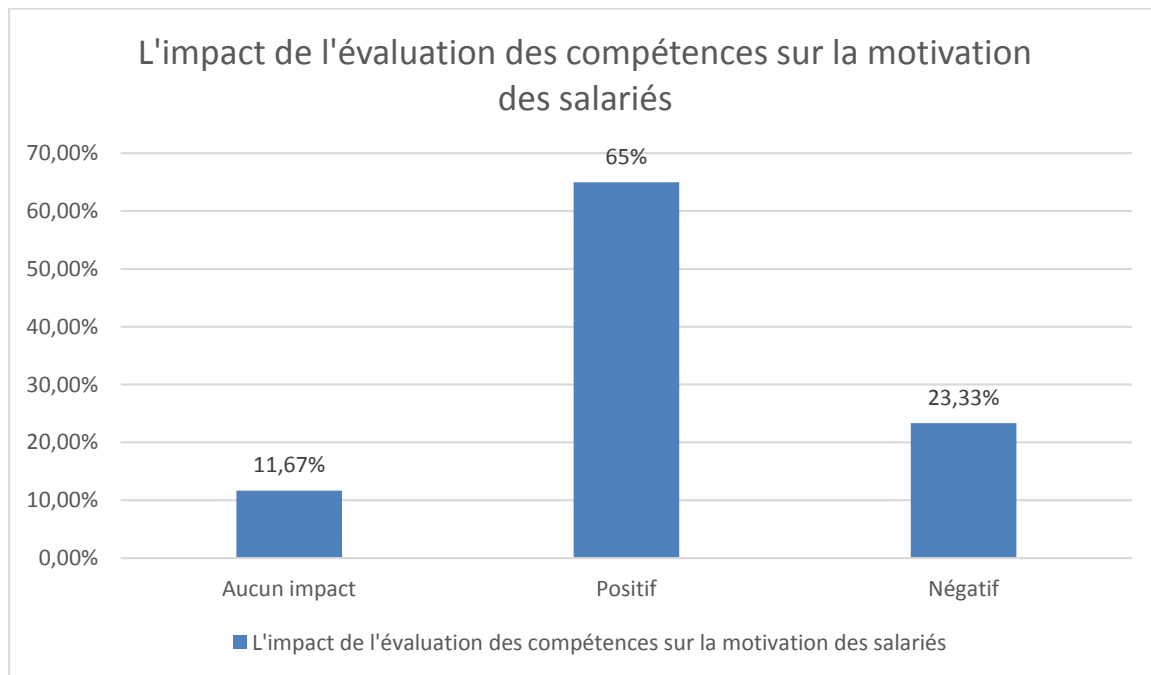
D'après les résultats obtenus, nous avons 65% de la population questionnée estime que l'entreprise doit adopter d'autres méthodes de notation en matière d'évaluation des compétences.

En contrepartie, nous avons 23.33% des employés qui estiment que l'entreprise doit remplacer cette méthode de notation par d'autres, et nous avons 11.67% de la population questionnée qui trouve l'entreprise doit garder au contraire cette méthode de notation.

A partir de ces résultats, nous allons déduire que les employés de l'entreprise ne sont pas tous par les méthodes d'évaluation qui sont utilisées et souhaitent adopter d'autres méthodes de notation.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Figure N° 30 :L'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés



Source : réalisé par nos soins sur la base de l'enquête

2. Interprétation des résultats obtenus

Le sondage effectué auprès d'un échantillon représentatif de l'effectif de l'entreprise Naftal nous a permis d'établir le lien entre les résultats obtenus lors de cette recherche et les éléments du cadre théorique retenus. Cette enquête nous a permis d'objectiver des réalités connues, ainsi les principaux résultats sont les suivant :

- La majorité des interrogés au sein de cette entreprise Naftal considère que l'évaluation des compétences comme un élément important car cela permet de faire ressortir les véritables compétences de chaque individu.
- L'utilisation de niveau de l'entreprise Naftal de certaines méthodes en matière d'évaluation des compétences telles que l'entretien d'évaluation individuelle et collective rend subjective l'analyse. De travers les réponses que nous avons obtenues, nous avons pu constater que des membres de la direction des ressources humaines ayant une expérience de moins de cinq ans n'ont jamais subi d'évaluation.
- Le système d'évaluation actuel demeure empirique, car il n'est pas doté de méthodes d'évaluation modernes.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- Nous tenons bien également à signaler le manque de communication entre le personnel, ce qui reflète d'ailleurs l'absence d'un feed-back positif entre les ressources humaines et la hiérarchie.

Notre recherche empirique auprès de l'entreprise Naftal révèle un besoin d'amélioration au niveau des méthodes d'évaluation. Les défaillances relevées au sein du système actuel de l'entreprise conduit à une évaluation non performante, ce qui affectera les résultats de l'entreprise.

En effet, le personnel de l'entreprise peut se démotiver si l'évaluation n'est pas effectuée correctement, ce qui se répercutera sur leur travail et stimulera la démotivation et le manque d'implication.

Sur la base de l'ensemble des éléments récoltés tout au long de notre étude, nous sommes arrivées à la conclusion que les questions de départ énoncées au début de notre travail sont confirmées.

Considérée comme essentielle par les salariés, l'évaluation des compétences fait l'objet de nombreuses critiques de leurs parts. Ainsi, une catégorie importante des répondants à l'enquête la juge moyenne à mauvaise au sein de Naftal.

Nous tenterons de faire quelques propositions pour que Naftal puisse améliorer non seulement son système d'évaluation mais aussi la manière dont se déroulera l'évaluation. Elles s'appuient essentiellement sur les résultats de l'enquête que nous avons menée et sur notre propre constat.

- Les évaluations doivent être faites sur la base des objectifs, ce qui facilitera la tâche de l'évaluateur et rendra l'évaluation plus objective.
- Le système d'évaluation devrait être examiné par les ressources humaines de façon à être plus objectif et équitable. Il devrait servir d'avantage à récompenser les plus méritants, donc à prendre en considération les efforts et la performance individuelle mais, il devrait pouvoir stimuler l'excellence, l'enthousiasme, la compétition et l'esprit d'initiative.
- Une osmose doit être assurée entre la direction des ressources humaine et la direction générale de l'entreprise dans l'objectif d'une meilleure sensibilisation et communication par rapport au système d'évaluation et ses répercussions sur les salariés et l'entreprise.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

- Au moins deux évaluations doivent se tenir dans l'année afin d'aider les employés à garder le cap par rapport aux objectifs fixés. Comme nous l'avons constaté, Naftal se base sur les entretiens d'évaluation annuelle.
- 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 particulier et avec leurs supérieurs en général.
- Faire un dépouillement des registres de doléances et de boîtes à idées mis à la disposition des salariés de l'entreprise pour voir le degré de satisfaction et trouver des solutions aux insatisfactions.
- Imprégner dans l'esprit du personnel l'aspect relationnel et être toujours à la poursuite des objectifs tracés par l'entreprise.
- Naftal devrait allouer d'avantage de moyens financier et matériels à la direction des ressources humaines afin de passer à la rénovation de son système d'évaluation des compétences.
- Naftal devrait choisir une méthode d'évaluation adéquate pour qu'il y ait un meilleur sentiment d'objectivité. C'est dans ce sens que nous lui proposons la méthode d'évaluation à 360° qui est une méthode d'évaluation des compétences managériale.

Chapitre III :L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

Conclusion

Ce chapitre nous livre l'expérience de NAFTAL en matière d'évaluation des compétences. Notre enquête a révélé que le système mis en place demeure limité au plan quantitatif et qualitatif. Un effort d'amélioration au niveau des méthodes d'évaluation constitue donc un défi que devrait relever NAFTAL à l'avenir.

Par ailleurs, pour tirer le meilleur parti de ses compétences, il importe à l'entreprise d'associer à cet effort des mécanismes incitatifs en termes de perspectives professionnelles valorisantes. C'est entre autres à cette condition que NAFTAL garantirait un renforcement de la motivation et de la satisfaction professionnelle qui sont au plus bas niveau.

Conclusion générale

Conclusion générale

A travers cette recherche, nous avons tenté de répondre à notre problématique : « A quel degré l'évaluation des compétences contribue-t-elle à la motivation des ressources humaines au sein de l'entreprise publique algérienne ? » Dans cette perspective, et afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique centrale, nous avons étudié les différents concepts inhérents à l'évaluation des compétences et de la motivation du personnel, comme nous avons procédé à la mise en perspective des articulations existantes entre les deux concepts.

L'évaluation des compétences est un processus qui doit aider les dirigeants à bien connaître les capacités et les qualités de leurs employés. Or, en l'absence d'outils de mesure fiables permettant la fixation des objectifs et leur suivi, l'entreprise trouvera des difficultés pour faire un plan de formation prévisionnel qui prendra en considération les besoins de chaque employé.

Le processus d'évaluation doit passer par quatre grandes étapes, à savoir : la valorisation et la planification du rendement, le suivi, l'évaluation et la récompense. Le choix des méthodes d'évaluation est le neurone vivant du suivi et de l'évaluation des compétences des salariés de l'entreprise car cela a un impact direct sur leur rendement. Cependant, c'est en considérant l'évaluation des compétences comme un acte purement managérial que l'entreprise pourra en faire un facteur de motivation au travail. Il est donc primordial de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car celui-ci représente un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus ressources humaines tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières...etc.

Par ailleurs, nous nous sommes intéressés dans le cadre de ce travail au rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation du personnel au sein de l'entreprise publique algérienne. La synthèse des travaux réalisée nous a permis de dégager deux constats. Le premier est celui de l'insuffisance du système d'évaluation des compétences mis en place dans les entreprises publiques algériennes. Le second concerne le faible impact de ce dernier induisant un climat de démotivation et d'insatisfaction au sein de ces entreprises. .

Nos investigations empiriques au sein de l'entreprise publique NAFTAL au niveau du district COM de Oued- nous a permis de nous fixer sur l'approche d'évaluation adoptée ainsi que les conséquences que cette dernière a sur leur motivation au travail . Les résultats obtenus

Conclusion générale

ont révélé que le système mis en place demeure limité et gagnerait à intégrer les méthodes d'évaluation modernes. **Ces résultats apportent une confirmation à notre première hypothèse de recherche.**

Par ailleurs, pour l'heure, et tel qu'il est mis en place ce système d'évaluation maintient la motivation et la satisfaction professionnelle au plus bas niveau à NAFTAL. Avoir comme issue une meilleure insertion professionnelle et de meilleures perspectives professionnelles peut s'avérer une voie tout à fait recommandable à NAFTAL. **Ces résultats apportent une confirmation à notre deuxième hypothèse de recherche**

Si ce travail fournit des apports théoriques et pratiques, il souffre, néanmoins, de limites qu'il est important de préciser. La première limite est en rapport avec la rareté des travaux abordant la question de l'apport de l'évaluation des compétences à la motivation au travail. La deuxième limite est relative à la taille de l'échantillon d'enquête. Cette dernière reste très limitée, ce qui à notre sens rend toute tentative de généralisation des résultats difficile.

Nous avons réfléchi à des pistes de recherche futures susceptibles de prendre en charge les limites dégagées. Nous pensons qu'une enquête basée sur un échantillon de plus grande taille va aboutir à des résultats plus intéressants, mais surtout plus généralisables.

Aussi, le recours aux méthodes statistiques les plus récentes et les plus fiables ne peut que renforcer la pertinence des résultats obtenus pour ce sujet passionnant qui mérite des approfondissements.

Référence bibliographique

OUVRAGES

- **ALDERFER, C. P.** « *An empirical test of a new theory of human needs*», édition *Organizational Behavior and Human Performance*», 1969.
- **ALIS, D. et all**, « *GRH : une approche internationale* », 3^{ème} édition Boeck, Belgique,
- **BALICCO, C.** « *Les méthodes d'évaluations en ressources humaines : la fin des marchands de certitude* », édition organisation, 1999.
- **BEIRENDONK, L-V.** « *Management des compétences Evaluation développement et gestion*», édition de Boeck, Bruxelles, 2004.
- **BILLET, C.** « *Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances* », édition Dunod, Paris, 2001.
- **CAUMONT, D.** « *Les études de marché* », édition Dunod, Paris, 1998.
- **COHEN, A. et SOULIER, A.** « *Manager par les compétences* », édition Liaison, Paris, 2004.
- **COHEN-HAEGEL, A.** « *toute la fonction ressources humaines* », 2^{ème} édition Dunod, paris, 2010.
- **COMPOY, E.** : « *Gestion des ressources humaines* », édition collection Synthex Pearson, Paris, 2008.
- **DIETRICH, A.** « *Le management des compétences* », 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2010.
- **DOLAN, S-L et SABA, T.** « *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 5^{ème} édition ERPI, 2013.
- **GRENIER, S, CHIOCCHIO, F. et BEAULIEU, G.** « *Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Management international / International Management / Gestion Internationale* », Volume 16 (Numéro 4), 2012.
- **GRUERE, J-P.** « *Optimiser les ressources humaines dans l'entreprise : formation à la méthode du Bilan Comportemental (Assessment Center)* », ESF Editeur ,1984.
- **GUERRERRO, S.** « *Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH* », édition Dunod, 2009.
-
- **GUILLOT-SOULEZ, C.** « *La gestion des ressources humaines* », édition Gualino, 2015-2016.
- **KELLER, L.** « *Les clés de la motivation au travail* », édition l' Harmattan, Paris, 2007.
- **LE BOTERF, G.** « *L'évaluation des compétences* », édition d'organisation, Paris, 2000.

Référence bibliographique

- **LECOEUR, E.** « *Gestion des compétences : le guide pratique* », Edition Collection Le management en pratique, De Boeck, 2008.
- **LENDREVIE, J, LEVY, J et LINDON, D.** « *Théories et nouvelles pratiques du marketing* », édition Dunod.
- **LEVY-LEBOYER, C.** « *Évaluation du personnel – quels objectifs ? Quelles méthodes ?* » 7^{ème} édition d'organisation, Groupes Eyrolles, 2011.
- **MAILLET, L.** « *Psychologie et organisation, l'individu dans son milieu de travail* », 3^{ème} édition, Montréal, 1989.
- **MALASSINGNE, P.** « *Conduire avec succès un entretien d'évaluation* », Edition d'Organisation, 2009.
- **MARTORY, B. et CROZET, D.** « *GRH pilotage social et performances* », 7^{ème} édition Dunod, Paris, 2008.
- **MAUGERI, S.** « *Théories de la motivation au travail* », édition Dunod, 2004.
- **MEIGNANT, A.** « *Les compétences de la fonction des ressources humaines* », édition Liaison, Paris.
- **ROUSSEL, P.** « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », édition Economica, Paris, 1996.
- **SCHMIDT, G et MERCIER, E.** « *Gestion des ressources humaines* », édition Pearson, 2004.
- **THEVENET, M.** « *Impliquer les personnes dans l'organisation* », édition Liaison, 1992.
- **VROOM, V-H.** « *Work and motivation* », New York, Wiley, 1964.
- **WEISS, D.** « *Ressources humaines* », édition d'organisation, Paris 1999.

REVUES

- **CHERAIET, M.** « *Aspect des pratiques managériales à Sider El Hadjar : témoignage* », Revue les Cahiers du CRASC, N°12, 2005.
- **DIEZ, R et CARTON, P.** « *De la reconnaissance à la motivation au travail* », *L'Expansion Management Review*, N° 150, 2013.
- **FENOUILLET, F.** « *La place du concept de motivation en formation pour adulte* », *Savoirs*, N° 25, 2011.
- **MEKSEM, A.** « *L'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises publiques algériennes* », *Revue El Wahat pour les Recherches et les Etudes*, Volume 10, N°1, 2017.

Référence bibliographique

- **MERCURE, D et Autres.** « *Culture et gestion en Algérie* », Edition Harmattan, Paris,
- **MOLINIER, P.** « *Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail* », Nouvelle revue de psychosociologie, Volume 2 N°10, 2010.
- **MOULINIER, R.** « *Évaluation du personnel.* », édition Chiron, 2002.
- Ruth, K. « *motivation theory and industrial / organization psychologique* » In M.D.Dunette and L. Hough, « *Handbook of industrial psychology* », volume I, Theory of industrial and organization psycholog, Consulting psychology press, Palo Alto, 1990.
- **SHAHZADI, I-J, PIRZADA, S, NASREEN, S et KhanAM, F.** « *Impact of Employee Motivation on Employee Performance* », European Journal of Business and Management, Volume 6 N° 23, 2014.
- **SOUKI, H. et MELBOUCI, L.** « *L'entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelle* », revue EL-Bahith, N°15, 2015.
- **TOULOUSE, J-M et POUPART, R.** « *La jungle des théories de la motivation au travail* », Gestion : Revue Internationale de Gestion, Vol 1, N°1, 1976.

Thèses et Mémoires

- **BELGHANAMI, W-N.** « *La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise* », mémoire de magister en management, Ecole Doctorale d'Economie et de management, l'Université d'Oran, 2014.
- **BEN YOUNES, A et REKIBI, H.** « *La contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne : cas Sonatrach* », mémoire master 2 soutenu à l'université MAMMERI Mouloud de Tizi-Ouzou, le 11/01/2020.
- **HAMANI, M.** « *Management des ressources humaines : d'une pratique traditionnelle vers une approche par les compétences. Application aux entreprises algériennes.* », Mémoire de magister soutenu à l'Université MAMMERI Mouloud de Tizi-Ouzou, le
- **HAMMOUTENE, O.** « *Processus d'intégration des TIC au sein de l'entreprise publique industrielle algérienne et apprentissage organisationnelle* », Thèse de doctorat soutenue à l'Université MAMMERI Mouloud de Tizi-Ouzou, le
- **GUENOUN, L.** « *Evaluation et suivi d'un plan de formation au sein de l'entreprise publique algérienne : cas Sonatrach. FCP-ENI* », Mémoire master 2 soutenu à l'université MAMMERI Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019

Référence bibliographique

- **LAKHAL, M.** « *le rôle de la politique formation dans la gestion anticipative des métiers : cas Naftal* », Mémoire master 2 soutenu à l'université MAMMERY Mouloud de Tizi-Ouzou, 2019.
- **LEHAD, M. et SEMOUM, A.** « *L'impact du management des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne : cas Electro-industries d'Azazga* », Mémoire master 2 soutenu à l'université MAMMERY Mouloud de Tizi-Ouzou, 2020.
- **MUCHA, L.** « *la motivation des salariés et la performance dans les entreprises* », Mémoire de master, *Gestion et management. Université de Reims*, 2010.
- **OULD MOUSSA-OUCHALAL, H.** « *Accès aux technologies, innovation et pratique de recherche et développement dans le milieu industriel public algérien* », Thèse de doctorat soutenue à l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, le 19/10/2016.

SITES INTERNET

- [https : // WWW.cercle pour la motivation. Com](https://WWW.cercle pour la motivation. Com), consulter le 18 / 09 / 2022

AUTRES DOCUMENTS

- Documents interne de l'entreprise Naftal, octobre 2022

Liste des abréviations

CLP : Carburant, Lubrifiant, Pneumatique

CMP : Centre Multi Produits

Com : Commercial

CSD : Centre de Stockage

DAG : Direction d'Administration Générale

DCA : Direction Centrale D'Audit

DCASC : Direction Centrale, Affaire, Sociales et Culturelle

DCCGP : Direction Centrale du Contrôle de Gestion Procédures

DCHSEQ : Direction Centrale, Hygiène, Sécurité, Environnement et Qualité

DCSIE : Direction Centrale de la Sûreté Internationale de l'Etablissement

DCSIP : Direction Centrale du Système d'Information Procédures

DEF : Direction Exécutive Financière

DERH : Direction Exécutive Ressources Humaines

GPL : Gaz de Pétrole Liquéfié

GRH : Gestion des Ressources Humaines

RH : Ressources Humaines

SPA : Société Par Action

UND : Unité Nationale de Distribution

Liste des tableaux

| | |
|---|----|
| Tableau N°01 : Exemple d'une partie d'une matrice de compétence..... | 10 |
| Tableau N°02 : Les produits commercialisés par NAFTAL | 67 |
| Tableau N°03 : Evolution des principales données financières..... | 67 |
| Tableau N°04 : Infrastructures et moyens de NAFTAL..... | 68 |
| Tableau N°05 : Effectif global de NAFTAL | 68 |
| Tableau N°06 : Répartition de l'échantillon selon le sexe..... | 79 |
| Tableau N°07 : Répartition de l'échantillon selon l'âge..... | 79 |
| Tableau N°08 : Niveau d'étude..... | 80 |
| Tableau N°09 : Catégorie professionnelle | 81 |
| Tableau N°10 : Répartition de l'échantillon par type de contrat | 82 |
| Tableau N°11 : Niveau de compatibilité entre le poste et les compétences | 83 |
| Tableau N°12 : Connaissance de l'évaluation des compétences | 84 |
| Tableau N°13 : La prise en considération des évaluations | 85 |
| Tableau N°14 : Les critères de l'évaluation pris en considération | 86 |
| Tableau N°15 : Les méthodes d'évaluation utilisées par NAFTAL | 87 |
| Tableau N°16 : Information sur les résultats de l'évaluation | 88 |
| Tableau N°17 : Le niveau d'informations en rapport avec les résultats de l'évaluation | 89 |
| Tableau N°18 : L'importance de l'évaluation des compétences | 90 |
| Tableau N°19 : Satisfaction retirée par rapport à la politique de motivation | 91 |
| Tableau N°20 : L'impact des pratiques d'évaluation sur la motivation | 92 |
| Tableau N°21 : Les éléments ayant un impact sur la motivation | 93 |
| Tableau N°22 : Les attentes des salariés de l'évaluation | 94 |
| Tableau N°23 : Degré de satisfaction | 95 |
| Tableau N°24 : L'évaluation des compétences facteur de motivation | 96 |
| Tableau N°25 : L'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés | 97 |

Liste des figures

| | |
|---|----|
| Figure N°01 : Analyse des compétences sur base des résultats à atteindre | 11 |
| Figure N°02 : La démarche de la gestion des compétences..... | 15 |
| Figure N°03 : Feed-back à 360 | 26 |
| Figure N°04 : La pyramide des besoins de Maslow | 34 |
| Figure N°05 : Le lien entre l'évaluation du personnel et les autres activités de la gestion du personnel | 42 |
| Figure N°06 : Les dimensions de la reconnaissance influençant l'estime de soi..... | 47 |
| Figure N°07 : L'impact indirect de la reconnaissance sur la motivation | 47 |
| Figure N°08 : Organisation de la macro structure de NAFTAL..... | 64 |
| Figure N°09 : Organigramme de la branche commerciale..... | 65 |
| Figure N°10 : Organigramme du district COM deTizi-Ouzou | 66 |
| Figure N°11 : La répartition des enquêtés par sexe | 79 |
| Figure N°12 : Répartition de l'échantillon selon l'âge | 80 |
| Figure N°13 : Répartition du niveau d'étude | 81 |
| Figure N°14 : Répartition des enquêtés par catégorie socioprofessionnelle..... | 82 |
| Figure N°15 : Répartition de l'échantillon par type de contrat..... | 83 |
| Figure N°16 : Poste occupé par rapport aux compétences..... | 84 |
| Figure N°17 : Prise de connaissance des évaluations des compétences | 85 |
| Figure N°18 : Prise en considération des évaluations. | 86 |
| Figure N°19 : Les critères d'évaluation pris en considération par l'entreprise..... | 87 |
| Figure N°20 : Les méthodes d'évaluation utilisées par Naftal | 88 |
| Figure N°21 : Le niveau d'information en rapport avec les résultats de l'évaluation | 89 |
| Figure N°22 : L'importance de l'évaluation des compétences | 90 |
| Figure N°23 : Satisfaction retirée par rapport à la politique de motivation | 91 |
| Figure N°24 : L'impact des pratiques d'évaluation sur la motivation | 92 |
| Figure N°25 : Les éléments ayant un impact sur la motivation | 93 |
| Figure N°26 : Les attentes des salariés de l'évaluation..... | 94 |
| Figure N°27 : Degré de satisfaction..... | 95 |
| Figure N°28 : Evaluation des compétences facteur de motivation | 96 |
| Figure N°29 : L'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation | 97 |
| Figure N°30 : L'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés | 98 |

Annexes

Questionnaire

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin d'étude en Gestion des Ressources Humaines pour l'obtention d'un Master au sein de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, dont le thème porte sur « Le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des ressources humaines ».

La population ciblée est en l'occurrence les employés de l'entreprise Naftal, du district COM de Oued- Aissi.

Nous vous remercions et assurons que les réponses seront utilisées dans un cadre pédagogique et confidentiel.

Fiche signalétique

1- Sexe

Féminin Masculin

2- Quelle est votre situation familiale

Célibataire Marié

3- Age :

De 18 à 25 ans De 40 à 60 ans
 De 25 à 40 ans Plus de 60 ans

4- Niveau d'étude :

Primaire Secondaire
 Moyen Universitaire

5- Catégorie professionnelle :

Cadre
 Maîtrise
 Exécution

6- Quel est le type de contrat qu'avez-vous ?

- CDI CDD

II-Evaluation des compétences

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

- Oui Non

8- Avez-vous connaissance de ce qu'est l'évaluation des compétences ?

- Oui Non

9- Avez-vous déjà été évalué ?

- Oui Non

Si, c'est oui, Quels ont été les critères d'évaluation ?

- L'expérience
- La promotion
- La formation
- Profil du poste

10- Quelles sont les méthodes d'évaluation utilisées ?

- Les tests
- Les entretiens
- Assessment center
- 360
- Autres

11- Les responsables vous ont-ils informés des résultats de l'évaluation ?

- Oui Non

Si, c'est oui, Avez-vous été ?

- Bien informé
- Moyennement informé
- Peu ou pas informé

12- Que pensez-vous de cette évaluation ?

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

Annexes

13- Etes-vous satisfait des critères et des méthodes d'évaluation ?

- Oui Non

Si c'est non, dites pourquoi ?

.....

.....

III- La motivation des salariés

14- Pensez-vous que l'évaluation incite l'employé à donner le plus de lui-même ?

- Oui Non

Si, c'est oui, elle :

- Motive le personnel
 Favorise le développement des compétences
 Crée un cadre de travail agréable
 Favorise le travail d'équipe et la communication

15- Que fait votre entreprise pour motiver le personnel ?

- Amélioration de conditions de travail
 La gestion de rémunération
 Développement de la compétence
 La gestion des carrières.

16- Etes-vous satisfait de la politique de motivation de votre entreprise ?

- Très satisfait
 Moyennement satisfait
 Insatisfait

IV- Le lien entre l'évaluation des compétences, motivation des salariés

17- Pensez-vous que l'évaluation des compétences, facteur de motivation du personnel ?

Si, c'est non, à votre avis pourquoi ?

.....

.....

Si, c'est oui, estimez-vous de l'évaluation :

- Motiver le personnel
 Assurer une meilleure insertion professionnelle
 Développer la compétence

Annexes

18 - Après évaluation de vos compétences, avez-vous bénéficié d'une :

- Formation
- Promotion
- Augmentation de salaire
- Mobilité
- Autres

19- Comment jugez-vous l'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés ?

- Positif
- Négatif
- Aucun impact

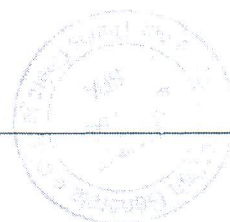
Merci pour votre collaboration

ANNEXE 01 :

FICHES D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES

- ✚ 1.1 Personnel Cadre Supérieur et Cadre Moyen.
- ✚ 1.2 Personnel Maîtrise et Exécution.

DX B



| | | |
|---|---|--------------|
|  Direction Générale /DCRH | FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES PERSONNEL CADRE SUPERIEUR ET CADRE MOYEN | Version 0 |
| | | Page 1 sur 4 |

| 1- IDENTIFICATION DE L'AGENT | |
|--|-------|
| NOM | |
| PRÉNOM (s) | |
| POSTE DE TRAVAIL OCCUPÉ | N.C : |
| DATE DE RECRUTEMENT | |
| DIPLÔMES DÉTENUS (Diplôme Académique et formation professionnelle) | |
| DIPLÔMES EXIGÉS PAR LE POSTE OCCUPÉ | |
| STRUCTURE | |
| DATE DE LA DERNIÈRE EVALUATION | |

| 2- EVALUATION DES PRINCIPALES MISSIONS ET REALISATIONS | | | | | |
|--|------------------|-----------------|----------------------------|------------------------------|---------------------|
| Missions / Réalisations | Expertise (A) | Maîtrise (B) | Maîtrise Suffisante (C) | Maîtrise Insuffisante (D) | Non Maîtrise (E) |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Total | | | | | |

N.B : Chaque mission doit être évaluée en tenant compte des critères suivants :

- Minutie et soin apporté au travail,
- Quantité et Qualité du travail effectué,
- Respect des délais fixés.

| 3- EVALUATION DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES & OPÉRATIONNELLES | | | | | | | |
|--|-------------|--------------|------------|---|---|---|---|
| Compétences | Définitions | Niveau Exigé | Evaluation | | | | |
| | | | A | B | C | D | E |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Total | | | | | | | |

Légende :

A : L'expertise / B : Maîtrise / C : Maîtrise suffisante / D : Maîtrise insuffisante / E : Compétence inexistante ou Non observée.

Edition : Décembre 2018



| | | |
|------------------------------|---|--------------|
| Direction Générale /DCRH | FICHE D'EVALUATION DES COMPETENCES PERSONNEL CADRE SUPERIEUR ET CADRE MOYEN | Version 0 |
| | | Page 3 sur 4 |

6- PLAN DE DEVELOPPEMENT

Mesures à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

| FORMATION | CARRIERE |
|---|---|
| Diplômante : | Promotion : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste et la structure : Non <input type="checkbox"/> |
| Qualifiante : | Mutation : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste et la structure d'affectation : Non <input type="checkbox"/> |
| Perfectionnement : | Positionnement : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste et la structure : Non <input type="checkbox"/> |
| Induction / Training : | Reconversion : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste, la structure et le motif : Non <input type="checkbox"/> |
| Autres formations : | Affectation/Réaffectation : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste, la structure et le motif : Non <input type="checkbox"/> |
| Autres actions : | |
| Validation de l'Expérience Professionnelle : Oui <input type="checkbox"/> Réservé au Personnel n'ayant pas le Niveau de Qualification Académique ou Professionnelle requis. Non <input type="checkbox"/> | |

Nom et Prénom (s) de l'évalué (e) :

Edition : Décembre 2018

6- PLAN DE DEVELOPPEMENT

Mesures à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

| FORMATION | CARRIERE |
|---|---|
| Diplômante : | Promotion : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste et la structure : Non <input type="checkbox"/> |
| Qualifiante : | Mutation : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste et la structure d'affectation : Non <input type="checkbox"/> |
| Perfectionnement : | Positionnement : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste et la structure : Non <input type="checkbox"/> |
| Induction / Training : | Reconversion : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste, la structure et le motif : Non <input type="checkbox"/> |
| Autres formations : | Affectation/Réaffectation : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste, la structure et le motif : Non <input type="checkbox"/> |
| Autres actions : | |
| Validation de l'Expérience Professionnelle : Oui <input type="checkbox"/> Réservé au Personnel n'ayant pas le Niveau de Qualification Académique ou Professionnelle requis. Non <input type="checkbox"/> | |

Nom et Prénom (s) de l'évalué (e) :

Edition : Décembre 2018



7- AVIS DE L'ÉVALUÉ (E) (Souhait-Attentes-Centres d'intérêt)

.....
.....
.....
.....
.....

Nom et Prénom (s) :

Date :

/ Signature :

L'évalué (e) peut :

1/-Ne pas faire de remarque.

2/-Confirmer l'évaluation globale.

3/-Formuler une autre proposition d'évaluation.

8- VALIDATIONNom et Prénom(s) du Responsable Hiérarchique
Direct (N+1) :

.....

Date :

Cachet et Signature :

Nom et Prénom (s) du Responsable
Hiérarchique (N+2) :

.....

Date :

Cachet et Signature :

9-PARTIE RÉSERVÉE AUX SERVICES R.H

Date de réception de la fiche :

.....

Observations :

.....

.....

.....

Mesures de développement retenues pour l'évalué (e) :

.....

.....

.....

Nom et Prénom (s) de l'évalué (e) :

Edition : Décembre 2018





| | | |
|-----------------------------|---|--------------|
| Direction Générale/DCRH | FICHE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES PERSONNEL MAÎTRISE & EXECUTION | Version 0 |
| | | Page 1 sur 4 |

1-IDENTIFICATION DE L'AGENT

| | |
|--|-----|
| NOM | |
| PRENOM (s) | |
| POSTE DE TRAVAIL OCCUPÉ | N.C |
| DATE DE RECRUTEMENT | |
| DIPLÔMES DÉTENUS (Diplôme Académique et formation professionnelle) | |
| DIPLÔMES EXIGÉS PAR LE POSTE OCCUPÉ | |
| STRUCTURE | |
| DATE DE LA DERNIÈRE EVALUATION | |

2- EVALUATION DES PRINCIPALES MISSIONS ET REALISATIONS

| Missions / Réalisations | Expertise (A) | Maîtrise (B) | Maîtrise Suffisante (C) | Maîtrise Insuffisante (D) | Non Maîtrise (E) |
|-------------------------|------------------|-----------------|----------------------------|------------------------------|---------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Total | | | | | |

N.B : Chaque mission doit être évaluée en tenant compte des critères suivants :

- Minutie et soin apporté au travail.
- Quantité et Qualité du travail effectué.
- Respect des délais fixés.

3- EVALUATION DES COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES & OPÉRATIONNELLES

| Compétences | Définitions | Niveau Exigé | Evaluation | | | | |
|--------------|-------------|--------------|------------|---|---|---|---|
| | | | A | B | C | D | E |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| Total | | | | | | | |

Légende :

A : L'expertise / B : Maîtrise / C : Maîtrise suffisante / D : Maîtrise insuffisante / E : Compétence inexistante ou Non observée.

Edition : Décembre 2018



| | | |
|-----------------------------|---|--------------|
| Direction Générale/DCRH | FICHE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES PERSONNEL MAÎTRISE & EXECUTION | Version 0 |
| | | Page 2 sur 4 |

4- EVALUATION GLOBALE

POINTS FORTS DE L'ÉVALUÉ (E)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

POINTS À AMÉLIORER

.....

.....

.....

.....

.....

.....

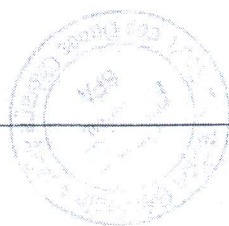
.....

.....

.....

.....

Nom et Prénom (s) de l'évalué (e) : Edition : Décembre 2018




BK

3

3

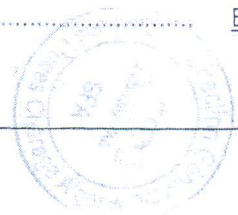


| | | |
|--|---|--------------|
|  Direction Générale/DCRH | FICHE D'ÉVALUATION DES COMPÉTENCES PERSONNEL MAÎTRISE & EXECUTION | Version 0 |
| | | Page 3 sur 4 |


5- PLAN DE DEVELOPPEMENT
 Mesures à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

| FORMATION | CARRIERE |
|---|---|
| Diplômante : | Promotion : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste et la structure : Non <input type="checkbox"/> |
| Qualifiante : | Mutation : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste et la structure d'affectation : Non <input type="checkbox"/> |
| Perfectionnement : | Positionnement : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste et la structure : Non <input type="checkbox"/> |
| Induction / Training : | Reconversion : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste, la structure et le motif : Non <input type="checkbox"/> |
| Autres formations : | Affectation/Réaffectation : Oui <input type="checkbox"/> Préciser le poste, la structure et le motif : Non <input type="checkbox"/> |
| Autres actions : | |
| Validation de l'Expérience Professionnelle : Oui <input type="checkbox"/> Réserve au Personnel n'ayant pas le Niveau de Qualification Académique ou Professionnelle requis. Non <input type="checkbox"/> | |

Nom et Prénom (s) de l'évalué (e) : Edition : Décembre 2018





| | | |
|--|---|--------------|
|  Direction Générale/DCRH | FICHE D'ÉVALUATION DES COMPETENCES PERSONNEL MAÎTRISE & EXECUTION | Version 0 |
| | | Page 4 sur 4 |

6- AVIS DE L'ÉVALUÉ (E) (Souhait-Attentes-Centres d'intérêt)

.....

.....

.....

Nom et Prénom (s) :

Date : / Signature :

L'évalué (e) peut :

1/-Ne pas faire de remarque.

2/-Confirmer l'évaluation globale.

3/-Formuler une autre proposition d'évaluation.

7- VALIDATION

| | |
|---|---|
| Nom et Prénom(s) du Responsable Hiérarchique Direct (N+1) : | Nom et Prénom (s) du Responsable Hiérarchique (N+2) : |
| Date : | Date : |
| Cachet et Signature : | Cachet et Signature : |

8-PARTIE RÉSERVÉE AUX SERVICES R.H

| | |
|---------------------------------------|----------------------|
| Date de réception de la fiche : | Observations : |
| | |
| | |

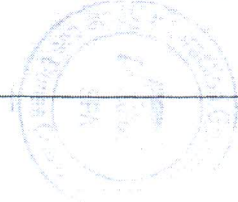
Mesures de développement retenues pour l'évalué (e) :

.....

.....

Nom et Prénom (s) de l'évalué (e) : Edition : Décembre 2018

2



3

3

Table des matières

Table des matières

Remerciements

Dédicace

Sommaire

Introduction 1

Chapitre I : L'évaluation des compétences et la motivation du personnel : Approche théorique et conceptuelle

Introduction 4

Section 1 : Evaluation des compétences : cadre conceptuel 4

1. Historique du développement du concept compétence..... 4

1.1. Naissance du terme compétence..... 4

1.2. La compétence dans les années 1980 5

1.3. La compétence dans les années 1990 5

2. Définitions et types de compétences 6

2.1. La compétence : éléments de définitions 6

2.2. Les types de compétences..... 7

2.2.1. Les compétences individuelles..... 7

2.2.2. Les compétences collectives..... 7

2.2.3. Les compétences organisationnelles..... 8

2.2.4. Les compétences professionnelles 8

3. L'élaboration des profils de compétences 8

3.1. L'analyse de compétences : inventaire des méthodes disponibles..... 9

3.1.1. L'analyse de la mission, de la vision et des valeurs 9

3.1.2. L'interview 9

Table des matières

| | |
|--|----|
| 3.1.3. Création d'une matrice de compétences fondée sur la description d'une fonction | 10 |
| 3.1.4. Création d'une matrice de compétences fondée sur les résultats souhaités et les tâches à effectuer..... | 10 |
| 3.1.5. La méthode de l'incident critique | 11 |
| 3.1.6. L'analyse différentielle..... | 11 |
| 3.1.7. Le questionnaire et / ou cartes de compétences | 11 |
| 3.1.8. Les systèmes experts | 12 |
| 3.1.9. La réunion de consensus | 12 |
| 3.2. L'analyse des compétences spécialisées | 13 |
| 3.2.1. Inventaire ou dictionnaire des compétences spécialisées | 13 |
| 3.2.2. Détermination du niveau des compétences spécialisées | 14 |
| 4. Le management des compétences..... | 15 |
| 4.1. La démarche du management des compétences..... | 15 |
| 4.2. Les outils d'identification des compétences | 16 |
| 4.2.1. Le bilan des compétences | 16 |
| 4.2.2. Le référentiel des compétences | 16 |
| 4.2.3. La cartographie des compétences | 17 |
| 5. L'évaluation des compétences | 17 |
| 5.1. Définition de l'évaluation..... | 18 |
| 5.2. Critères scientifiques des méthodes d'évaluation | 18 |
| 5.2.1. Validité prédictive..... | 18 |
| 5.2.2. Validité du concept | 19 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 5.2.3. Fiabilité inter-évaluateurs | 19 |
| 5.2.4. Validité intrinsèque et équité | 20 |
| 5.3. Typologie d'évaluation des compétences | 20 |
| 5.3.1. L'évaluation par hiérarchie | 20 |
| 5.3.2. L'évaluation par le superviseur | 20 |
| 5.3.3. L'évaluation par le salarié | 21 |
| 5.4. Aperçu sur les méthodes d'évaluation les plus courantes | 21 |
| 5.4.1. L'entretien | 22 |
| 5.4.2. Les tests | 23 |
| 5.4.3. L'assessment center | 23 |
| 5.4.4. La méthode à 360° | 25 |
| Section 2 : La motivation : cadre conceptuel et fondement théorique | 27 |
| 1. La motivation : éléments de définition | 27 |
| 2. Typologie et caractéristique de la motivation | 28 |
| 2.1. Typologie de la motivation | 28 |
| 2.1.1. La motivation finale | 28 |
| 2.1.2. La motivation instrumentale | 28 |
| 2.1.3. La motivation de survie | 29 |
| 2.1.4. La motivation obsessionnelle | 29 |
| 2.1.5. La motivation intrinsèque ou auto motivation | 29 |
| 2.1.6. La motivation intrinsèque à la connaissance | 30 |
| 2.1.7. La motivation par régulation externe | 30 |
| 2.2. Les caractéristiques de la motivation | 31 |

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| A. Le déclenchement du comportement..... | 31 |
| 3. Les théories de la motivation | 32 |
| 3.1. Les théories des besoins –mobiles –valeurs (théories des contenus) | 32 |
| 3.1.1. La théorie des besoins d’Abraham Maslow..... | 33 |
| A.Les besoins physiologiques | 33 |
| 3.1.2. La théorie ERG de Clayton Alderfer | 34 |
| 3.1.3. La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg | 35 |
| 3.2. Les théories du choix cognitifs | 36 |
| 3.3. Les théories de l’auto-régulation métacognition | 37 |
| Conclusion | 40 |

. Chapitre II : La relation entre l’évaluation des compétences et la motivation des salariés : l’expérience des entreprises publiques algériennes

| | |
|---|-----------|
| Introduction | 41 |
| Section 1 : la contribution de l’évaluation des compétences à la motivation des salariés : fondements théoriques | 42 |
| 1. Le rôle de l’évaluation des compétences dans la gestion de la ressource humaine | 42 |
| 1.1. L’évaluation et le recrutement..... | 43 |
| 1.2. L’évaluation et la formation | 43 |
| 1.3. L’évaluation et la carrière..... | 43 |
| 1.4. L’évaluation et la détection des potentiels..... | 44 |
| 1.5. L’évaluation et la rémunération | 44 |
| 1.6. L’évaluation et la mobilité..... | 44 |
| 2. L’impact de l’évaluation des compétences sur la motivation des salariés | 44 |
| 2.1. De la reconnaissance à la motivation | 45 |
| 2.2. La motivation et Les récompenses..... | 48 |
| Section 2 : L’évaluation des compétences et la motivation des salariés au sein de l’entreprise publique algérienne | 49 |
| 1. Aperçu sur la gestion des ressources humaines en Algérie | 49 |
| 2. Évolution des entreprises publiques Algériennes | 50 |
| 2.1. Une économie planifiée (1962-1978) | 50 |

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| 2.2. Crise et restructuration (1979-1987) | 50 |
| 2.3. Crise et privatisation (1988-1993) | 51 |
| 2.4. Passage à l'économie de marché (1994-2015) | 51 |
| 2.5. Effondrement des prix du pétrole | 52 |
| 2.6. Période d'instabilité : pandémie de Covid-19 puis crise énergétique mondiale..... | 52 |
| 3. L'impact de l'évaluation des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne | 53 |
| Conclusion..... | 56 |

Chapitre III : L'apport de l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation des salariés : cas de NAFTAL

| | |
|--|-----------|
| Introduction..... | 57 |
| Section 1 : Présentation générale de NAFTAL et de la méthodologie de l'enquête..... | 57 |
| 1. Présentation générale de l'entreprise NAFTAL..... | 57 |
| 1.1. Historique et évolution | 58 |
| 1.1.1. La période allant de 1962 à 1980 | 58 |
| 1.1.2. La période allant de 1980 à 1997 | 58 |
| 1.1.3. La période allant de 1998 à 2003 | 59 |
| 1.1.4. La période allant de 2003 à ce jour..... | 59 |
| 1.2. Missions et Objectifs de NAFTAL | 59 |
| 1.3. Organisation de NAFTAL | 60 |
| 1.4. Présentation de NAFTAL en quelques chiffres | 66 |
| 1.4.1. Les produits commercialisés | 67 |
| 1.4.2. Données financières de l'entreprise | 67 |
| 1.4.3. Moyens matériels de l'entreprise..... | 68 |
| 1.4.4. Moyens humains..... | 68 |
| 2. La méthode d'évaluation des compétences au sein de l'entreprise NAFTAL | 69 |
| 2.1. Description des étapes de l'évaluation des compétences | 69 |
| 2.1.1. Préparation de l'évaluation (étape transitoire) | 69 |
| 2.1.2. Lancement de la campagne d'évaluation des compétences..... | 69 |
| 2.1.3. Transmission du dossier support | 69 |
| 2.1.4. Identification du personnel concerné..... | 70 |
| 2.2. Le déroulement de l'évaluation | 70 |
| 2.2.1. Analyse des données..... | 72 |
| 2.2.2. Résultats des analyses de données | 73 |
| 2.2.3. Validation des résultats des analyses de données | 73 |
| 2.2.4. Mise en œuvre des résultats des évaluations des compétences | 74 |
| 2.2.5. Le suivi des résultats des évaluations des compétences | 74 |
| 3. Présentation de la méthodologie de l'enquête..... | 74 |

Table des matières

| | |
|--|------------|
| 3.1. Objectif de l'enquête..... | 74 |
| 3.2. Les techniques d'investigation utilisées..... | 75 |
| 3.2.1. Le sondage d'opinion..... | 75 |
| 3.2.2. L'échantillonnage..... | 76 |
| 3.2.3. Le questionnaire..... | 77 |
| Section 2 : Analyse et interprétation des résultats de l'enquête..... | 78 |
| 1. Analyse des résultats obtenus par le questionnaire..... | 78 |
| 2. Interprétation des résultats obtenus..... | 98 |
| Conclusion..... | 101 |
| Conclusion générale..... | 102 |
| Références bibliographiques..... | 104 |
| Liste des abréviations..... | 108 |
| Liste des tableaux..... | 109 |
| Liste des figures..... | 110 |
| Annexes | |
| Table des matières | |
| Résumé | |

Résumé

L'objet de ce travail de recherche a été d'étudier la relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique Algérienne. L'exploitation de la littérature relative au sujet et celle se rapportant au contexte spécifique de l'entreprise publique Algérienne, nous a permis d'appréhender empiriquement le sujet à travers l'étude de l'expérience de l'entreprise NAFTAL. Deux grands résultats sont dégagés apportant une confirmation aux hypothèses de recherche. Le premier résultat concerne le système d'évaluation des compétences jugé limité en termes d'outils mobilisés. Le deuxième résultat est relatif à la faible influence qu'exerce ce système sur la motivation du personnel maintenue au plus bas niveau.

Mots clés : Gestion des compétences, Evaluation des compétences, Motivation, Entreprise publique

Summary

The object of this research work has been to study the relationship between competence assessment and motivation of salaried employees within the Algerian public enterprise. The exploitation of the literature related to the topic and its relevance to the specific context of the Algerian public enterprise allowed us to empirically apprehend the topic through the study of the experience of the enterprise NAFTAL. Two major findings are uncovered providing confirmation to the research hypotheses. The first result concerns the skills assessment system judged limited in terms of mobilized tools. The second result relates to the weak influence this system exerts on the motivation of the personnel maintained at the lowest level.

Keywords: Competency management, Competency assessment, Motivation, Public enterprise