

*Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales
et des Sciences économiques
Département des sciences de gestion*



*Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention
d'un Diplôme de Master en Sciences de gestion
Option : Gestion des ressources humaines*

Thème

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

Cas de NAFTAL Tizi-Ouzou

Réalisé par :

M^{elle} HOUACINE Sandra

M^{elle} SILARBI Karima

Encadré par :

M^{elle} SI MANSOUR Farida

Membres du Jury :

Président : Mme SALMI SAMIA

Encadreur : M^{lle} SI MANSOUR FARIDA

Examineur : M^r SADOUD AHMED

Promotion 2017-2018

Remerciements

Merci à dieu de nous avoir donnée la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, nous tenons à exprimer notre sincère reconnaissance et nos vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence notre encadreur SI MANSOUR qui nous a aidée et orientée durant toute la période de préparation de ce travail de recherche

Nous exprimons notre gratitude à tous les responsables de NAFTAL, et plus particulièrement à Monsieur encadreur RAFIK, pour la réalisation de ce présent travail

Nous tenons à remercier aussi, tous les enseignants(es) de la faculté des sciences économiques, sciences commerciales et des sciences de gestion de l'université Mouloud Mammeri qui ont contribué à notre formation plus précisément notre chef de spécialité Madame OUAMAR Sabrya, sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque.

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

Enfin, nous adressons nos plus sincères remerciements à tous nos proches et amis qui nous ont toujours soutenues et encouragées au cours de la réalisation de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

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

A ceux qui m'ont offert le bonheur, mes très

Chers parents

A mes frères : Noureddine, Salah

A Ma future belle famille

A tous mes amies : Zahia, Nacira, Lynda, Sandra,

Asma

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

Karima

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

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

A ceux qui m'ont offert le bonheur, mes très

Chers parents

A mes frères : Juba, Koceïla

A mes chers tantes : Mimi, Sheila

A tous mes amies : Ourdia, Magui, Kamelia, Karima

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

Sandra

Liste des figures

Figure 1: C'est quoi la compétence ?	8
Figure 2 : La démarche de la gestion des compétences.	13
Figure 3: méthode évaluation 360°	29
Figure 4: Modèle simplifié du processus de motivation	41
Figure 5 : Représentation des liens entre la motivation intrinsèque, l'implication et la satisfaction.....	50
Figure 6: La pyramide des besoins selon Maslow	57
Figure 7: Le lien entre la motivation et la performance des RH	70
Figure 8: organigramme du district COM de Tizi-Ouzou.....	75
Figure 9: Organigramme de la branche carburant.....	81
Figure 10: Organigramme de la ligne de produit de la branche commercialisation	83
Figure 11: Organigramme de la branche G.P.L.	85
Figure 12: La répartition des enquêtés par sexe	89
Figure 13 : Répartition des enquêtés par âge.	90
Figure 14: La répartition par niveau d'instruction	91
Figure 15: Répartition des enquêtés par catégorie socio-professionnelle	92
Figure 16: expérience professionnelle des enquêtés	93
Figure 17: le niveau de compatibilité entre le poste et les compétences.....	93
Figure 18: la prise en considération des évaluations.....	94
Figure 19: le niveau d'information en rapport avec les résultats d'évaluation.	95
Figure 20: l'importance de l'évaluation des compétences.	96
Figure 21: les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l'évaluation.	97
Figure 22: satisfactions des critères appliqués en matière d'évaluation.	98
Figure 23: l'impact des pratiques d'évaluations sur la motivation.....	99
Figure 24: l'influence de notes obtenues sur les compétences du personnel.....	100
Figure 25: L'influence des notes attribuées sur la performance au travail.	100
Figure 26: Le point de vue du personnel d'une mauvaise note d'évaluation.....	101
Figure 27: Les attitudes du personnel en matière d'évaluation des compétences.	102

Liste des tableaux

Tableau n° 1: les finalités de l'évaluation des compétences et leurs conséquences	22
Tableau n° 2 : La répartition des enquêtes par sexe.....	89
Tableau n° 3: La répartition des enquêtés par âge.	90
Tableau n° 4 : La répartition des enquêtés par Niveau d'instruction.....	91
Tableau n° 5 : La répartition des enquêtés par catégorie socio-professionnelle	92
Tableau n° 6 : La répartition des enquêtés par Ancienneté.....	92
Tableau n° 7 : le niveau de compatibilité entre le poste et les compétences.....	93
Tableau n° 8 : la prise en considération des évaluations.....	94
Tableau n° 9: le niveau d'information en rapport avec les résultats d'évaluation.	95
Tableau n° 10 : l'importance de l'évaluation des compétences.	96
Tableau n° 11 : les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l'évaluation.	97
Tableau n° 12 : satisfactions des critères appliqués en matière d'évaluation.	98
Tableau n° 13 :l'impact des pratiques d'évaluations sur la motivation.....	98
Tableau n° 14: l'influence de notes obtenues sur les compétences du personnel.....	99
Tableau n° 15: L'influence des notes attribuées sur la performance au travail.....	100
Tableau n° 16: Le point de vue du personnel d'une mauvaise note d'évaluation.....	101
Tableau n° 17: Les attitudes du personnel en matière d'évaluation des compétences.	101

Liste des abréviations

BE : Bons d'enlèvements

BLF : Bon de livraison facture

BTS : Bon de transfert de stock

CMP : Centre multi-produits

CSD : Centre de stockage et distribution

DRH : Direction des ressources humaines

GD : Gestion directe

GPL : Gaz de Pétrole liquéfié

JC : Journées comptables

RH : Ressources Humaines

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre I : L'évaluation des compétences comme enjeu majeur de la GRH.....	4
Section 1 : La compétence : historique, concepts et enjeux	5
Section 2 : L'évaluation des compétences.....	16
Chapitre II : La motivation des Ressources Humaines	35
Section 1 : la motivation concepts et importance.....	36
Section 2 : la motivation ; théories et liens avec la performance	55
Chapitre III: Analyse du rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH au sein de NAFTAL.....	71
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL	72
Section 2 : Enquête sur l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation au sein du district NAFTAL	86
Conclusion générale	105
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

La situation économique des entreprises et l'environnement mouvant auquel elles sont soumises se traduit par des besoins accrus en évaluation du personnel. Dans un marché de l'emploi sans frontières ; pour être performantes, les entreprises devront savoir recruter, promouvoir et retenir les talents accompagnés d'un suivi permanent de l'évaluation des collaborateurs tout au long de leur parcours dans l'entreprise.

L'homme est, en effet, le principal acteur du changement, l'entreprise devra concevoir des solutions qui permettent de faire converger ses objectifs individuels vers ceux de sa ressource humaine. De ce fait, l'évaluation des compétences et la motivation des employés à travers des actions assurant leur évolution professionnelle apparaissent comme indispensables puisque un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation.

L'évaluation des compétences doit être un des objectifs majeurs du management des ressources humaines, car la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui échoue réside dans le niveau de compétences de son capital humain

Au regard de l'importance de l'impact de l'évaluation sur le comportement de l'individu au travail et sur sa motivation, notre choix s'est porté sur ce thème capital. Ainsi, après avoir eu à étudier les différentes méthodes utilisées pour l'évaluation des compétences, tout au long de notre cursus, nous avons voulu mesurer l'étendue de son application au sein d'une entreprise, afin d'évaluer le rôle de cette dernière dans la motivation des ressources humaines.

Dans tout travail intellectuel, il faut déterminer des objectifs permettant de mieux guider la recherche et mieux concentrer l'attention sur certains éléments précis , il s'agit dans notre recherche :

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

Aussi, nous avons choisi d'effectuer notre recherche niveau de l'entreprise NAFTAL district commercialisation dans le but de mettre en évidence la relation entre l'évaluation des compétences et la motivation des ressources humaines. À partir de là, une question centrale émerge spontanément :

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

De cette problématique générale découleront les sous-questions suivantes :

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

Nous nous sommes donc tout au long de ce travail attelées à formuler l'hypothèse principale suivante : « l'évaluation des compétences contribuerait favorablement à la motivation des ressources humaines »

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

1. Il existe un lien simultané entre le développement des compétences et la motivation du personnel.
2. Le système d'évaluation de NAFTAL est insuffisant pour la motivation des travailleurs

Afin de répondre à ces questions et d'apporter des éléments d'éclaircissements quant aux hypothèses, nous avons eu recours à une documentation riche qui nous a permis d'asseoir certaines connaissances, concepts et théories concernant notre thème. Par ailleurs, nous avons fait appel à une enquête auprès des employés de NAFTAL district de Tizi-Ouzou afin de mesurer la portée de nos acquis théoriques et des pratiques d'évaluation sur le terrain.

Notre recherche comprendra trois chapitres :

- Le premier chapitre traitera de l'évaluation des compétences comme enjeu majeur de la GRH, vu son importance dans l'organisation et son rôle dans l'amélioration des compétences
- Le deuxième chapitre traitera de la motivation des RH au travail.
- Le troisième chapitre est consacré à la présentation de NAFTAL, ainsi que notre étude sur le terrain par la réalisation d'une enquête par questionnaire.

Chapitre I :

**L'évaluation des compétences comme
enjeu majeur de la GRH**

Etant devenue une fonction clé au cœur du management des entreprises, la gestion des ressources humaines est une discipline des sciences sociales nécessaire pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes liés à la régulation du travail dans les entreprises. Elle est en situation d'apporter de la valeur ajoutée, d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail.

L'un des piliers de la GRH est « L'évaluation des compétences » qui constitue un moyen important pour les managers d'identifier le besoin de leur entreprise en matière de compétence, les compétences disponibles et celles recherchées.

En raison de l'importance de l'évaluation des compétences dans les organisations, nous avons consacré ce premier chapitre purement théorique à traiter cette notion.

Section 1 : La compétence : historique, concepts et enjeux

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

1.1. Historique du développement du concept compétence

1.1.1. Émergence dans les années 1970

Le terme de compétence apparaît dans les débats entre les partenaires sociaux pour mettre en question les relations de subordination hiérarchiques et revendiquer les hausses de statut des salariées dont les performances ne doivent plus être considérées comme uniquement dépendantes des prescriptions mais aussi liées à des compétences personnelles¹.

1.1.2. Les années 1980

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. Jusque-là, tout le monde semble s'entendre sur la notion de compétences, les nouvelles règles du jeu de la concurrence bousculent ce consensus.

¹ Claude Billet : « Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005, p69.

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

1.1.3. Les années 1984

Le terme compétence en ressources humaines a commencé à être utilisé .En effet, plusieurs auteurs ont donnée différentes définitions à ce terme comme Mc Clelland qui 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 rendements en termes de 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.

En fait, le véritable sens de ce terme de compétence revient sans doute à ceux qui l'utilisent au quotidien.

1.1.4. Les années 1990

Au début des années 1990, apparait 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 entreprise affiliées a Global Assesment Of Relationnel Funcionieng « GARF », présentait la compétence comme la capacité validée à mobiliser les savoirs acquis de toute nature afin de maitriser une situation professionnelle dans différentes conditions de réalisation⁴.

1.2. Définitions et types de compétences

1.2.1. Définitions de la compétence

Il y a un recours grandissant à la notion de compétence, très souvent employée dans le langage du monde du travail, ce qui crée une multitude de définitions.

La compétence renvoie à des aptitudes d'agir dans les situations difficiles et à problèmes, Selon le dictionnaire des ressources humaines, « La compétence rassemble trois types de

² Claude Billet, Op.cit, p71

³ Idem, p85.

⁴ Idem, p74.

savoirs, un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expérience) et un savoir-être (comportement) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien l'expérience qui lui est confiée »⁵

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 problèmes dans le contexte travail, mesurant la réactivité envers un environnement organisationnel⁶ ;
- 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 savoir⁷.

La compétence constitue, de nos jours, une source d'avantage compétitif et de création de valeur ajoutée pour l'entreprise et pour la nation, Gérard Donnadiou explique que la compétence est « un ensemble de connaissance, de capacités d'action et de comportement structurel en fonction d'un but dans un type de situation donnée ».⁸

A la suite de ces définitions, nous retenons que :

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

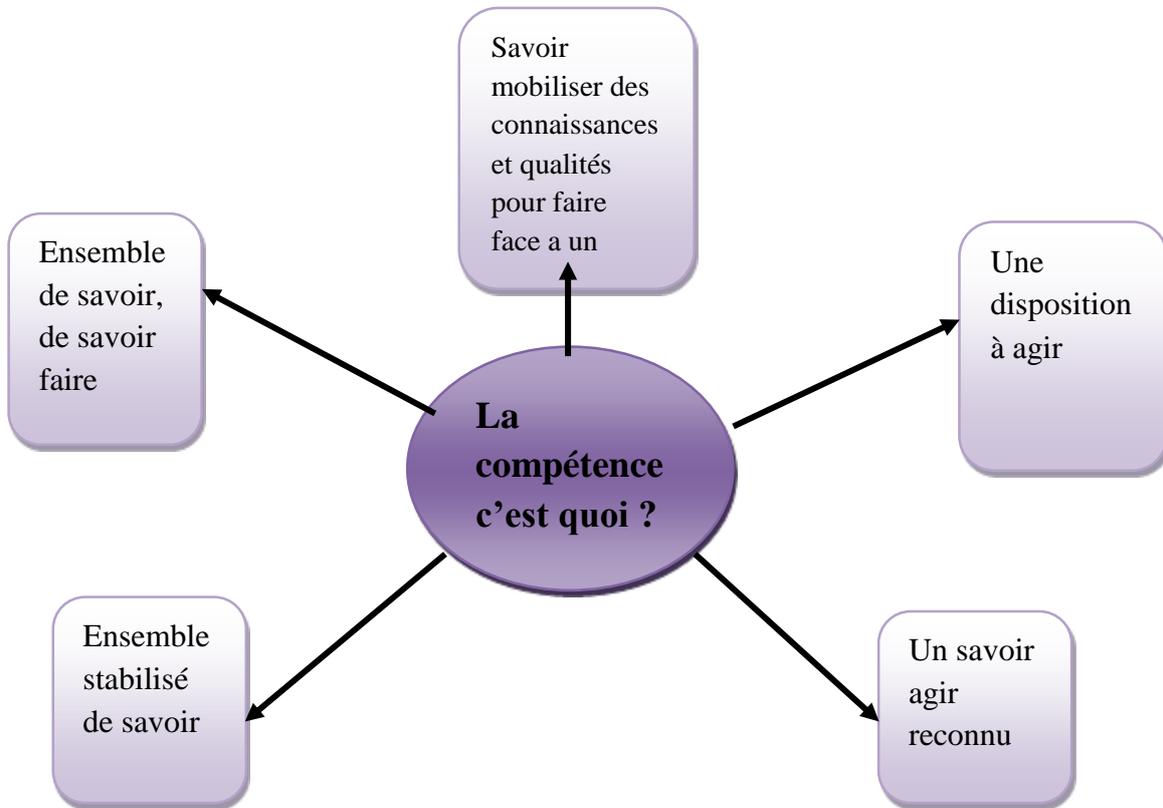
Selon Jolis Nadine, la compétence s'explique dans la figure suivante :

⁵ Jean-Marie Peretti : « Dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001, p 60

⁶ Claude Lévy-Leboyer : « La gestion des compétences », 2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2009, p8

⁷ Alain Labruffe : « Management des compétences : construire votre référentiel », édition AFNOR, Paris, 2010, p58 .

⁸ Gérard Donnadiou : « Gestion des ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1999, p394.

Figure 1: C'est quoi la compétence ?

Source : Jolie Nadine, « la compétence au cœur du succès de votre entreprise », éditions d'organisation, Paris, 2000, p 22.

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

Notons que les compétences ne doivent pas être réduites à des aptitudes, des traits de personnalités ou des connaissances. Elles concernent directement les activités de travail elles-mêmes.⁹

⁹ Claude Levy Leboyer, Op.cit, P35.

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

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

1.2.2. Les types de compétences

Il n'existe pas de compétences sans individus, la compétence se réfère toujours à des personnes. Cependant, il existe plusieurs types de compétences :

1.2.2.1. Les compétences individuelles

Les compétences individuelles sont une combinaison de connaissances, de savoir-faire, d'expériences et de comportements. 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 A. Meignant : « la compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé »¹⁰ :

- 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.

1.2.2.2. 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, la compétence collective est une résultante, elle émerge à partir de coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. C'est une valeur ajoutée et non pas une somme, d'après lui, le contenu de la compétence collective est orienté autour des éléments suivants :¹¹

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

¹⁰ Alain Meignant : « Les compétences de la fonction des ressources humaines », édition Liaison, Paris, 1995, p20.

¹¹ Guy Le Boterf : « L'évaluation des compétences », éditions d'Organisation, Paris, 2000, p280.

1.2.2.3. Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elle proviennent de combinaison de ressources, de compétences individuelles et collectives, elles sont évaluées en termes de performance sur le marché, et permettent la réponse à un besoin de marché. Selon Claude Billet, elles « intègrent la connaissance approfondie et digérée de la stratégie de l'entreprise, des objectifs, des valeurs et des ambitions. Cette imprégnation est le résultat d'une discussion sérieuse au cours de son élaboration». ¹²

1.2.2.4. 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 autre exigence.

Elles sont propres à une filière de métier (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 l'autre.

1.2.3. Les Caractéristiques de la compétence

Il est difficile de décrire la compétence, car la représentation qui guide l'opérateur dans son activité et qui sert en définitive à intégrer les différents savoirs et les aptitudes nécessaires reste implicite. Il faut l'intervention d'un expert extérieur pour amener la personne compétente à expliciter ses conduites. Selon Anne Dietrich, il existe cinq caractéristiques affectées à la compétence : ¹³

- Abstraite et hypothétique, elle n'est pas observable, elle ne s'appréhende qu'à partir de ses résultats (elle est observable lors de la mise en situation) ;
- Finalisée, elle n'existe pas en soi ...on est compétent par rapport à un objectif, un résultat à atteindre. On peut l'évaluer car elle est associée à des échelles, des étalons, des normes (la compétence est opératoire, elle est indissociable d'une activité);
- Contingente, elle est conceptualisée à une situation de travail. Sa mise en œuvre dépend des moyens qui sont mis à disposition ;

¹² Claude Billet : « Le guide des techniques d'évaluation, performances, compétence, connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005, p91.

¹³ Anne Dietrich : « Le management des compétences », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2010, p36.

- Elle est structurée dans l'action et dans la relation avec un contexte (elle combine et reconstruit de façon dynamique les différents éléments qui la constituent pour répondre à des exigences d'adaptation en fonction de la réalisation d'un objectif) ;
- Elle est apprise : nul n'est compétent de manière innée ! On le devient au cours d'un processus d'apprentissage combinant des situations et des expériences diverses ;
- La compétence est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.¹⁴

1.2.4. Les enjeux attachés à la compétence

L'enjeu de la compétence est la pérennité des entreprises et leur développement qui sont aujourd'hui conditionnées par leurs capacités à :

- S'adapter aux mutations permanentes de leur environnement économique, politique, financier ...etc.
- Anticiper les besoins de leurs clients et les besoins qui évoluent et se diversifient en matière de produits et en matière de services ;
- Evaluer leurs organisations, leurs métiers et leurs emplois en conséquence ;
- Contribuer à la réflexion stratégique des ressources humaines et de l'organisation ;
- Préoccupation centrale des dirigeants pour répondre aux principaux défis auxquels ils sont confrontés ;
- L'accélération des échanges et la mondialisation de l'économie, une concurrence exacerbée, la pression forte des marchés ainsi que l'émergence de nouveaux marchés ;
- Le développement des nouvelles technologies de l'information, la communication, raccourcissement des cycles qui exigent des mises à niveaux fréquentes ;
- « Gérer le patrimoine de savoir-faire de l'entreprise ». ¹⁵

¹⁴ Laetitia Letielloux : « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3^{ème} édition Gualino, Paris, 2009, P 46.

¹⁵ Michel Lemaire: « Compétences professionnelle, enjeux stratégique », édition CNFP cedex16, Paris, 2000, p96.

Dans ce contexte, en mobilisant les hommes et l'ensemble de l'organisation sur les métiers et les projets de l'entreprise devient un enjeu stratégique et majeur parce que cela permet la flexibilité et les réactivités nécessaires. La compétence représente la force motrice dans l'entreprise, elle participe à ses développements et conforte ses capacités à s'adapter et à répondre efficacement aux attentes des clients.

Si la dimension sociale de la gestion des compétences est évidente, elle ne doit pas cacher ses finalités économiques. En cela, elle est un outil ou un moyen de performance de l'entreprise.

La reconnaissance de ces finalités économiques constitue une condition essentielle de réussite d'une démarche compétence dans l'entreprise. En ce sens, les compétences, tout en intégrant la gestion des ressources humaines sont centrées sur les notions de marchés, de client et de qualité.

1.3. Le management des compétences

1.3.1. Définition du management des compétences

Le management des compétences comme tout autre processus de management passe inévitablement par la gestion, donc manager les compétences consiste à les gérer et développer pour accroître le professionnalisme des ressources humaines. Cette gestion s'établit partir du moment où l'on prend n'importe quelle décision touchant aux compétences (évaluation, motivation, rémunérationetc.).

Le management des compétences selon Dimitri Weiss, « 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 »¹⁶, donc 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 »¹⁷.

Il occupe une place centrale dans les préoccupations des directions des ressources humaines, il est devenu aujourd'hui une réalité, pour l'entreprise et une nécessité pour répondre aux exigences des salariés, ainsi que pour la formation, le développement des compétences et leur évaluation.

¹⁶ Weiss Dimitri : « Ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1999, p395.

¹⁷ Annick Cohen et Annette Soulier : « Manager par les compétences », édition Liaison, Paris, 2004, p23.

1.3.2. L'importance du management des compétences

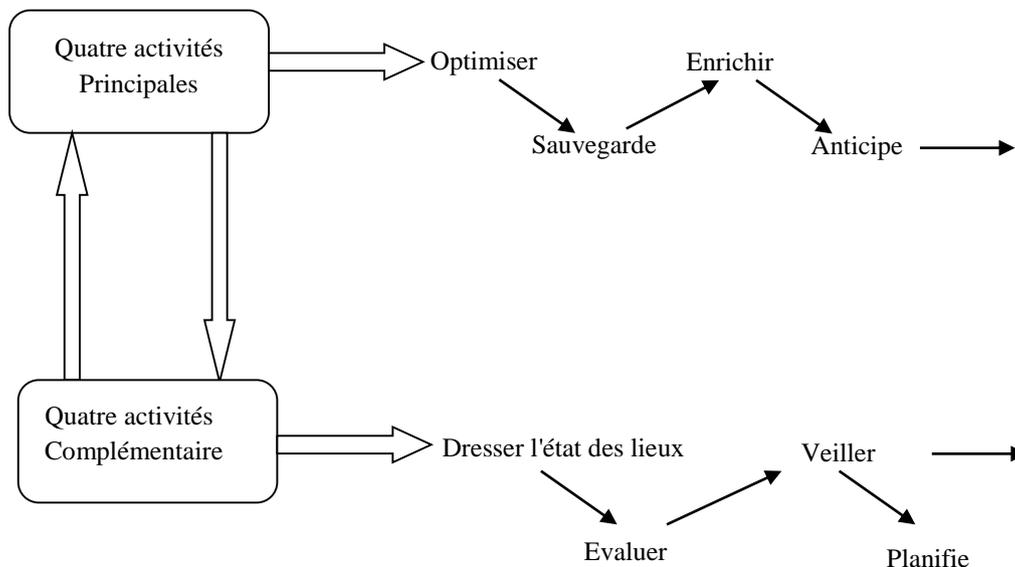
Le management des compétences aide les entreprises dans :

- La gestion des compétences de ses collaborateurs permettant l'amélioration de la performance de l'individu et de l'entreprise ;
- Une meilleure intégration et cohésion de la fonction ressources humaines à la stratégie de l'entreprise et un gain de crédibilité par une efficacité plus grande ;
- Une meilleure motivation et implication des managers opérationnels et des salariés, et renforcement des relations humaines ;
- L'offre de chances égales pour tous, suivant la compétence contextuelle loin des systèmes d'organisation asphyxiants et des postes de travail non conformes aux potentiels et compétences.

1.3.3. La démarche du management des compétences

La démarche du management des compétences s'articule autour de quatre activités principales à savoir : 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 démontre la figure suivante :

Figure 2 : La démarche de la gestion des compétences.



Source: Michel Boye et Robert Gérard : «*Gérer les compétences dans les services publics*», édition d'organisation, Paris, 1994, p69.

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 compétence en cohérence avec les enjeux, les exigences interne 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.

1.3.4. Le référentiel de compétence

1.3.4.1. Définition du référentiel de compétence

Le référentiel de compétences est l'outil central du management des compétences, il joue un rôle dans le renouvellement des modes de gestion des ressources humaines.

Un référentiel de compétences est défini comme : « un document identifiant l'ensemble des compétences utiles à l'organisme dans le présent et le futur, avec détermination des niveaux de complexités croissantes à l'intérieur de chacune d'elle : en tant qu'outil de facilitation des relations avec les partenaires de l'organisme, ce référentiel peut être interne ou externe. »¹⁸

Il consigne la totalité des connaissances utiles à une organisation en distinguant un ensemble de domaines et pour chaque domaine des niveaux hiérarchisés.

¹⁸ Alain Labruffe : « 100 questions pour comprendre et agir le management », édition AFNOR, Paris, 2004, p190.

1.3.4.2. Les objectifs d'un référentiel de compétence

Un référentiel de compétence est le support privilégié de toute gestion des compétences, il correspond à l'ensemble des compétences nécessaires à toutes les fonctions d'une organisation, décrites objectivement et concrètement en termes de faits reconnus.

L'élaboration du référentiel de compétences poursuit les objectifs suivants:

- Offrir l'intérêt de fournir un principe de classement des métiers qui correspond assez bien à une satisfaction des connaissances ou à une typologie des situations d'emplois renvoyant à des descriptifs d'activités.¹⁹
- Analyser les besoins existants de l'organisation en termes de connaissances requises pour l'exécution efficace de la qualité de l'ensemble des tâches et l'atteinte des objectifs assignés (temps, fonction) ;
- Orienter le développement de l'organisation ²⁰(identifier les compétences réelles démontrées, à des degrés variables par les salariés ou par un salarié donné à des moments différents de son évolution) ;
- Simplifier l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier en facilitant les projections et en donnant des repères objectifs pour évaluer les capacités d'adaptation des salariés ;
- Définir une cartographie détaillée des métiers, activités ou missions présents dans l'entreprise ainsi que des compétences et des niveaux de responsabilité de chacun, en terme de savoir-faire par exemple ;
- Définir pour chaque compétence des niveaux opératoires correspondants à un état des connaissances requises identifiées en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-être ;
- Déterminer pour chaque niveau des unités opératoires et des connaissances précisant des normes et renvoyant à des procédures ou à des protocoles décrits dans des manuels spécifiques ;
- Permet la mise en visibilité et la mise en acte de la gestion des compétences aussi il accompagne la démarche de l'amont (analyse des activités, anticipation des besoins) à l'aval (l'évaluation des salariés)²¹ ;

¹⁹ Claude Billet, « Le guide des techniques d'évaluation, performances. Compétences. Connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005, p73.

²⁰ Daniel Pemartin : « La compétence au cœur de la GRH », édition EMS Management & SOCIETE, Paris, 2005, p145.

²¹ Anne Dietrich : « Le management des compétences », 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2010, p102

- Faciliter les procédures de GRH (embauche, accueil, formation, promotion, reconversion, reclassement) en fixant des critères précis de compétences et de niveaux requis ainsi que des paliers de progression objectifs et concrets ;
- Introduire et développer la communication au sein d'un service ²²;
- Evaluer le besoin de compétence nécessaire à la bonne marche au quotidien de l'entreprise et sa performance.

Section 2 :L'évaluation des compétences

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

Evaluer les compétences constitue un réel défi. Il existe en chacun un besoin puissant d'activité, l'autonomie de créativité et d'initiative qui engendre la motivation, mais apprécier chacune des compétences mises en jeu est bien plus difficile.

L'évaluation sera alors non seulement l'examen de la conformité des résultats envers des objectifs fixés, mais également la part des initiatives prises dans le cadre d'orientations porteuses de développements et de progrès.

2.1. Évolution historique, définitions et typologie de l'évaluation des compétences

2.1.1. Évolution historique de l'évaluation des compétences

Dans ce premier volet, nous aborderons brièvement l'évolution historique de l'évaluation sous ses différentes formes ainsi qu'un essai de conceptualisation.

Au cours des siècles, plusieurs formes d'évaluation ont été pratiquées sur des individus pour découvrir le niveau d'excellence professionnel de chacun d'eux.

Au XIX^o siècle, trois critères d'évaluation ont été utilisés : la qualité de la performance, l'œuvre et le jugement des experts. Seul un nombre limité de métiers jugés utiles au XIX^o siècle ont été concernés par l'évaluation. A ce moment-là, la majorité des salariés effectuaient des tâches simples ce qui a permis d'évaluer facilement la performance de ceux-ci.

²² Alain Labruffe, Op.cit.p3.

Robert Owen a implanté dans les années 1840²³ les notions d'évaluation des ressources humaines dans une usine écossaise. Les évaluateurs utilisaient des réglettes de diverses couleurs dans le but d'indiquer aux salariés leurs performances. La couleur déterminait la qualité de la performance, de pauvre à excellente.

A la fin du XIX^e, l'introduction des machines a nécessité de chercher d'autres modes d'évaluation. Taylor a constaté la difficulté d'évaluer ce qu'on appelle une bonne journée de travail. Ce constat l'a amené à élaborer la théorie de l'organisation scientifique du travail et avancé l'idée que l'évaluation des ressources humaines devait s'avérer être un instrument rationnel capable de détecter parmi les salariés ceux qui avaient les capacités physiques et intellectuelles pour occuper efficacement un poste donné « the right man in the right place »²⁴

Au XX^e siècle, certaines méthodes d'évaluation de rendement étaient pratiquées dans l'armée pendant la première guerre mondiale et ce n'est qu'à partir de la deuxième guerre mondiale que les psychologues ont jugé nécessaire de consacrer plus de temps à développer des critères et des méthodes pour évaluer le travail des hommes.

Actuellement, on peut dire que la majorité des employeurs veillent à observer et à déterminer la performance de leur salariés, bien qu'auparavant, et dans la majorité des cas, l'évaluation s'est faite sans que les employeurs n'aient préalablement fixé ce qu'ils attendaient comme résultats à atteindre chez leurs employés.

2.1.2. Définitions et concepts voisins

Il y a une certaine confusion entre le terme évaluation et d'autres mots voisins tels que : appréciation, jugement, mesure ...etc. Nous nous intéressons au sens de chacun de ces mots et tenons à le clarifier.

Évaluer, c'est recueillir, examiner, analyser et porter un jugement sur les comportements d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions, donc se situer par rapport au but.

L'évaluation est une activité qui a pour finalité de juger la valeur relative de la contribution d'un employé à l'organisation, dans les organisations flexibles. L'évaluation est un processus de la gestion des ressources humaines, qui touche la plupart de ses sous -

²³ Sekiou-Blondin-Fabi-Besseyre-des Horts-chevalier : « Gestion des ressources humaines », édition Boeck université, 2^{ème} édition, 2001, p324.

²⁴ <https://www.rachatducredi.com/evaluation-ressources-humaines-definition>, consulté le : 25/05/2018, heure : 13H30.

systemes (recrutement, formation... etc.), afin de pouvoir porter un jugement sur les résultats obtenus et atteindre les buts fixés.

L'appréciation quant à elle est différente, c'est un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou collègue de travail sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions. Il s'agit de déterminer approximativement la valeur intellectuelle ou le mérite d'une personne, et aussi de décrire de façon quantitative la réalité observée.

Les deux termes définis précédemment permettent de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de gestion des ressources humaines, c'est pour cela que nous constatons que chaque terme exprime un sens et une nuance bien spécifique, connoté par celui qu'il exprime et celui qu'il l'écoute. C'est pourquoi, il nous semble primordial de préciser que dans notre recherche, nous utilisons les termes appréciation et évaluation pour désigner un même sens.

L'évaluation est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité. Selon Gérard et Philippe, « l'évaluation est une instance collective ayant pour rôle d'évaluer chacun des emplois ou des emplois-repères, par une institution qu'elle prenne le nom de groupe, de comité ou de commission d'évaluation, ou encore de jury de sages, elle a toujours quasiment la même fonction, fonction qu'elle exerce sous le contrôle des consultants ou en étroite collaboration avec eux »²⁵

L'évaluation des compétences constitue le pivot de la gestion des carrières des personnels et de la gestion des compétences de l'entreprise de manière générale, « c'est un jugement porté par un tiers sur le comportement d'un individu dans l'exercice de ses fonctions »²⁶, elle vise l'adéquation des profils homme/postes de travail, d'une part et d'autre part l'identification des écarts de compétence au sein de l'entreprise, en vue de mettre en œuvre les actions correctives de formation, d'affectation ou de recrutement nécessaires.

²⁵ Gérard Donnadieu, Philippe Denimal : « Classification Qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences », édition Liaison, Paris, 1994, p129.

²⁶ [Projet-idea.u-strasbourg.fr/depotCel/274/Winter%20Anoine/l-entreprise d'évaluation](http://Projet-idea.u-strasbourg.fr/depotCel/274/Winter%20Anoine/l-entreprise%20d%20evaluation), consulté 18/05/2018 à 18H15

2.1.3. Typologie d'évaluation des compétences

2.1.3.1. 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.

2.1.3.2. L'évaluation par le superviseur

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

Les évaluations d'un superviseur restent très communes parce qu'il sait exactement à quoi peuvent s'attendre les employés. 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.

2.1.3.3. 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 (ou 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 comportement 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.

2.2. Rôle, objectifs et acteurs de l'évaluation des compétences

2.2.1. Le rôle de l'évaluation des compétences

Il est difficile pour les managers de répondre à tous les objectifs lors d'une simple évaluation. D'un côté, ils ont besoin d'une évaluation objective de la compétence industrielle et de l'autre côté, les RH ont besoin d'outils pour permettre aux managers d'aider les individus à améliorer leur compétence, à planifier leur travail futur, à développer les savoir-faire et possibilités de développement de carrière et renforcer la qualité de leur relation en tant que manager et salariés.

Les managers sont donc juges et parties dans ces deux dimensions d'évaluation ... ils n'aiment pas critiquer les subordonnés (et devoir s'en justifier), ils n'ont pas le savoir-faire nécessaire à mener efficacement les entretiens. De plus, ils ne sont pas sûrs de leurs jugements.

Des évaluations formelles sous forme de procédures peuvent être abolies (annuler), mais le cœur des évaluations, c'est-à-dire la clarification des attentes, le bilan des réalisations et la prévision de la performance future et des efforts de développement, est vital pour un management efficace.

Dans l'entreprise, l'évaluation intervient à plusieurs niveaux :

- Choisir un candidat pour un poste, en interne ou en externe, on parle alors de recrutement ;
- Décider de confirmer, ou pas, un collaborateur dans son poste lors de l'évaluation de fin de période d'essai ;
- Donner au collaborateur une appréciation sur son travail, sur son comportement, ses performances, lors de l'évaluation annuelle.

2.2.2. Les objectifs de l'évaluation des compétences

Les enjeux peuvent se résumer en un seul mot : survivre²⁷. Tous les secteurs d'activité sont concernés par cette survie qui est conditionnée par la motivation et l'épanouissement de chacun des individus au sein de l'organisation.

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

- Un enjeu social : celui de la fiabilité recherchée par les clients et par les actionnaires. Dans quelle mesure peuvent-ils faire confiance aux compétences individuelles et collectives d'une entreprise ou d'une organisation ;
- un enjeu professionnel : assurer l'amélioration continue des pratiques professionnelles ;
- un enjeu de management : assurer le pilotage de la gestion des RH et des compétences au niveau de l'ensemble de l'entreprise au niveau de ses diverses unités ou processus.²⁸

²⁷ Alain Labruffe, Op.cit, p 19.

²⁸ Guy Le Boterf : « Ingénierie et évaluation des compétences », édition d'organisation, Paris, 2002, p449.

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

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

Source : Guy Le Boterf : « Ingénierie et évaluation des compétences », édition d'organisation, Paris, 2002, p448.

La mise en place d'une politique d'évaluation dans une organisation suppose une explication de ces enjeux et une prise en compte de leurs conséquences auprès du personnel concerné.

2.2.3. Les acteurs de l'évaluation des compétences

Pour mener une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur.²⁹

Les acteurs de l'évaluation sont plus ou moins nombreux selon l'entreprise et le contexte. Généralement, l'évaluation est l'œuvre du supérieur hiérarchique mais elle peut être faite par toute personne dans l'entreprise notamment par le salarié lui-même.

2.2.3.1. La direction générale ou la direction des ressources humaines

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

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

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

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

Ces managers, à qui on confie ces responsabilités, n'ont pas toujours le temps de préparer les outils pour mener à bien cette évaluation sur les savoir-faire.

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

²⁹ Marie Tresanini : « Du recrutement à la gestion de carrière », 2^{ème} édition EMS management & société, Paris, 2013, p235.

2.2.3.4. Les collaborateurs

L'épanouissement personnel est conditionné par la prise en compte permanente de quatre besoins fondamentaux. Ces besoins exigent de la part du management, comme de la part des personnels un dévouement total.

Le collaborateur a besoin d'être informé sur ce qu'il fait : il doit apprendre à analyser et comprendre les implications des informations qu'il reçoit. Il doit aussi apprendre à exprimer à toute occasion, ce qui nécessite de savoir prendre la parole en public pour donner des idées, rendre compte de son action ...enfin chacun a besoin d'apprendre et d'être reconnu³⁰.

Donc, il faut informer les collaborateurs de la procédure, de son déroulement et de sa finalité...etc. Le mieux étant de le faire sous forme de communication plénière ou, après une réunion, chacun peut poser des questions visant à rassurer les autres. Le guide sera aussi édité sur le système lui-même, incluant le questionnaire élaboré par la DRH, les critères retenus, leur signification, rappelant le but et la manière de se préparer à l'entretien en tant que collaborateur.

2.2.3.5. Le personnel de la direction des ressources humaines

Le personnel de la direction des ressources humaines, lui-même impliqué, va être concerné par l'exploitation du système puisqu'il est d'usage qu'un exemplaire du formulaire d'évaluation remonte aux services RH.

On peut faire :

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

³⁰ Alain Labruffe, Op.cit, p17.

2.3. Les méthodes et les problèmes d'évaluation des compétences

2.3.1. Les méthodes d'évaluation des compétences

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

Certaines méthodes ont été développées à partir des besoins spécifiques d'évaluation pour certaines catégories des salariés. 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.

2.3.1.1. L'entretien d'évaluation

La pratique la plus répandue est utilisée dans les entreprises dans le cadre d'un face à face entre le supérieur hiérarchique et chacun de ses collaborateurs. Il porte toujours sur l'analyse des résultats de la période passée et la fixation d'objectifs pour la période à venir. Selon Teboul, « l'entretien d'évaluation est conçu comme outil de management qui permet d'améliorer les résultats à travers l'efficacité des personnes. C'est aussi un moyen de faire remonter un certain nombre d'informations concernant le fonctionnement des unités et des services, il est un outil de gestion des ressources humaines dans le sens où il permet d'identifier les besoins de formation, la gestion des emplois et des compétences, et la mise en place d'une politique salariale claire et articulée sur des évaluations préétablies ». ³¹

L'entretien d'évaluation est un acte de management à double finalités : ³²

- Motiver, dynamiser les collaborateurs et favoriser la construction d'une représentations 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.

³¹ Jaques Teboul : « L'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener », édition DONOD, Paris, 2005, p 02

³² Anne Dietrich : « Le management des compétences », 2^{ème} édition Vuibert, Paris, 2010, p93

A. Les objectifs de l'entretien d'évaluation

L'objectif général de l'entretien est d'évaluer les résultats, les compétences, la qualité des comportements professionnels et le potentiel d'une personne dans la fonction qu'elle occupe. Selon Claude Billet³³, il existe quatre objectifs principaux :

a. Les objectifs organisationnels

L'entretien permet de procéder à des ajustements dans la précision des missions et des responsabilités. L'efficacité organisationnelle s'en trouve améliorée en assurant notamment l'équité dans les répartitions des plans de charge.

b. Les objectifs psychologiques

Le collaborateur a besoin de situer sa contribution par rapport à des normes de réussite. Il a besoin également de se situer par rapport aux attentes de son supérieur. L'entretien est un moment privilégié où la contribution des collaborateurs est valorisée et son effort reconnu. L'entretien est attendu par le collaborateur comme un moment de vérité, où la contribution du salarié est socialement reconnue.

c. Les objectifs de performance

Le collaborateur a besoin d'objectifs à la fois ambitieux et réalisables. L'évaluation va porter sur le degré de réalisation des objectifs. Mais l'appréciation porte également sur le contexte et les moyens mis à disposition du salarié. Un espace de négociation est ouvert qui porte sur la fixation des objectifs et les conditions de leur réalisation.

d. Les objectifs de développement

Les objectifs de développement traités au cours de l'entretien, sont doubles : la progression de carrière intègre l'adaptation au poste, au sein de l'entreprise, le développement de l'employabilité assure la maintenance de la valeur du salarié sur le marché du travail, à l'extérieur de l'entreprise. Ces dispositions renforcent le caractère contractuel de la relation du salarié à son employeur dans le domaine de la formation continue, devenue formation tout au long de la vie.

Enfin, l'entretien d'évaluation est centré sur le salarié, ses activités, ses compétences, sa participation au collectif, sa contribution au collectifs de l'entreprise, son sentiment sur l'année écoulée, ses attentes, ses besoins, les sources de satisfaction, et d'insatisfaction ; pour

³³ Claude Billet, Op.cit, PP 97-98.

objectif que le salarié se sente reconnu par son responsable comme par la direction de l'entreprise.

B. Les types d'entretien d'évaluation

Il existe deux types d'entretien d'évaluation :

- Entretien individuel ;
- Entretien collectif.

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 les 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 leurs secteurs et peu importe le poste ou la fonction occupée dans l'entreprise.

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

C. Les obstacles fréquents lors de l'entretien d'évaluation

Les principaux obstacles à la conduite de l'entretien, malgré tout, ne sont pas d'ordre intellectuel, mais bien plutôt d'ordre émotif et personnel. C'est d'ailleurs souvent parce que la perspective de rencontrer une personne face à face, pendant une ou deux heures, nous perturbe que nous n'arrivons pas à nous mettre dans le bain pour faire une préparation

sérieuse. Les personnes chargées des relations humaines savent pourtant bien que tout le succès d'une rencontre réside dans la maîtrise de notre état intérieur.

Le supérieur hiérarchique peut être la cause principale de l'échec d'un entretien d'évaluation, pour plusieurs raisons, selon Boucher et Doyon ces raisons peuvent être recensées dans les points suivants:³⁴

- Le supérieur se croit dans une position de juge tout puissant ;
- Le supérieur refuse de se mettre dans la même situation que l'employé et de discuter ;
- Le supérieur a tendance à mettre l'accent sur les traits de la personnalité ;
- Le supérieur a la difficulté à distinguer la différence existant entre les causes et les résultats du comportement ;
- Le supérieur confond rendement et potentiel.

2.3.1.2. La méthode à 360°

A. Présentation générale de l'évaluation à 360°

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

Il y a d'autres appellations de cette méthode comme évaluation multi sources, les miroirs, rétroaction à 360° ..., cette méthode consiste à recueillir de l'information relative à la performance d'un employé auprès du plus grand nombre possible de personnes intéressées, aussi elle permet d'avoir une vision élargie des forces et faiblesses de l'individu, en collectant des informations auprès de diverses sources.

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

³⁴ Claude Billet, Op.cit, p 42

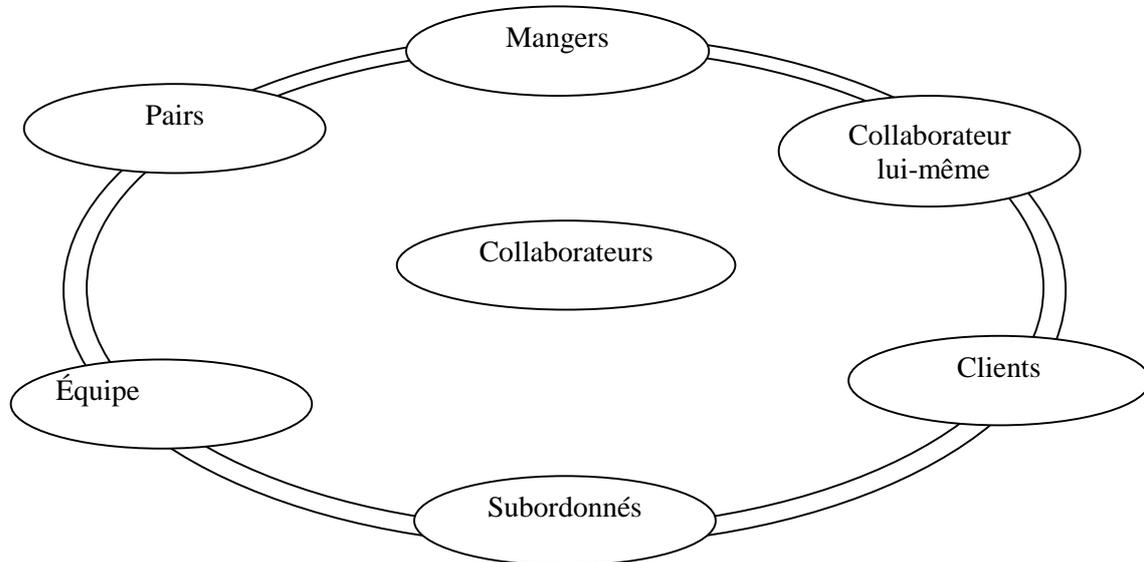
*Erik Campoy*³⁵ dit que le 360° est particulièrement adapté pour des salariés bénéficiant déjà d'une certaine ancienneté dans l'entreprise, ou ayant été amenés à travailler en mission comme responsable de projet (ayant pu diriger plusieurs équipes de travail). En effet, dans ce cas, le supérieur hiérarchique n'a finalement qu'assez peu de contacts avec l'évalué, l'évaluation par les collègues directement liés aux projets auxquels a été associé l'évalué est plus pertinente.

B. Les apports du 360°

- Il permet d'avoir une vision élargie des forces et faiblesses de l'individu et la manière dont il est perçu par son environnement de travail ;
- Permet l'évolution des mentalités et des compétences dans l'entreprise ;
- Il permet de réduire les risques liés à l'évaluateur ;
- Il permet de s'appuyer directement sur des référentiels de compétences.

Malgré tous les avantages que possède cette méthode, les spécialistes considèrent que ce n'est pas un outil miracle qui peut s'appliquer en tout lieu et en toutes circonstances.

Figure 3: méthode évaluation 360°



Source : Sid Ahmed Benraouane, « *le management des ressources humaines* », office des publications universitaires d'Algérie, Alger 2010, p115.

³⁵ Eric Campoy et al, « *Gestion des ressources humaines* » : édition Pearson, Paris, 2008, p106.

2.3.1.3. Centre d'évaluation « Assessment centers »

C'est une méthode utilisée pour le recrutement, elle permet également d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus dans des situations données.

L'Assessment center marque toujours le début d'un développement. Un candidat qui participe à un développement center apprend par l'expérience à distinguer les situations spécifiques qu'il parvient à traiter et celles vis-à-vis desquelles il se sent moins à l'aise. Il permet aux candidats de s'évaluer lui-même. Tout projet de développement débute par un moment de réflexion, de jugement ou d'évaluation de la situation actuelle. Les informations sur les forces et faiblesses sont présentes dès le début du processus de développement des compétences ».³⁶

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

2.3.1.4. L'évaluation libre

C'est la méthode la plus simple, mais aussi la moins utile : « il s'agit pour l'évaluateur de porter un jugement global sur le rendement de l'individu. Cela peut se faire verbalement, sans utiliser de formulaire d'évaluation, sans critères bien définis, sans mesure, reposant essentiellement sur une appréciation globale, elle permet le jeu de tous les biais et elle n'offre aucun guide à l'employé pour modifier son comportement. De plus, elle peut n'engendrer que des résistances de la part des employés qui y sont soumis. La simplicité est la principale vertu de cette méthode, mais son résultat est douteux, voire nuisible »³⁷

2.3.1.5. L'échelle de notation

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

³⁶ Lou Van Beirendonck : « Management des compétences, évaluation, développement et gestion », édition de Boeck et Larcier, Paris, 2004, p85

³⁷ William B. Warther et al : « La gestion des ressources humaines », édition Mc Graw-Hill, Quèbec, 1990, p 387.

Les grilles de notation sont, en principe, adaptées à chacune des catégories socioprofessionnelles, communément, les points appréciés sont : le niveau d'atteinte des objectifs de la période écoulée, la qualité de travail, la quantité de travail, le sens de la planification, le sens de l'organisation, le sens de contrôle, le jugement, le leadership, l'esprit de décision, la motivation, la communication écrite, la communication orale et l'esprit d'initiative.

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

2.3.2.1. Les problèmes de l'évaluation

A. Problème relié à l'évaluation

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

B. Problèmes reliés aux méthodes d'évaluation

Eric Compoy dit que de toutes les techniques 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'ils sont souvent « imparfaits voir inadaptés au but même de la démarche »³⁸

Certains échecs d'un programme d'évaluation viennent du fait qu'on ait choisi souvent des méthodes qui s'adaptant 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.

C. Problèmes reliés à l'implication psychologique des évalués

Les évaluations de la performance s'inscrivent dans une procédure assez dépersonnalisée dans laquelle l'évalué est tenu souvent dans l'ignorance. La plupart du temps, l'évalué est convoqué pour signer un rapport d'évaluation sur son rendement sans explication. Il perçoit alors souvent cette convention comme une rencontre qui a pour but de juger son

³⁸ Eric Compoy, Op.cit., p256

travail. Pourtant avant la signature du rapport : c'est à l'évaluateur d'expliquer les règles qu'il faut améliorer et la manière de le faire.

D. Problèmes relevant des acteurs

Lorsque l'encadrement s'implique mal ou insuffisamment dans la procédure d'évaluation, due au fait que les managers jugent cette démarche d'évaluation inutile ou comme une perte de temps, donc il y a un risque pour le manager de justifier sur une notation et de rendre des comptes, cela les rend mal à l'aise.

Aussi, quand on constate un désaccord entre l'évaluateur et l'évalué à propos des objectifs et critères d'évaluation, ainsi que sur les résultats de l'évaluation. Dans ce cas, il appartient à la DRH de rappeler les procédures de l'évaluation aux deux protagonistes.

2.3.2.2. Les erreurs à éviter au moment de l'évaluation des compétences

Une erreur est un jugement de la part d'un évaluateur qui n'est pas conforme à l'éthique de l'évaluation de la performance. Ces erreurs techniquement appelés (biais), sont possibles surtout lorsque l'évaluation de la performance est faite avec des méthodes d'évaluation basées sur des critères imprécis. Ces erreurs peuvent se produire d'une façon intentionnelle ou involontaire. Elles peuvent aussi être provoquées à la fois par une question émotive et par une connaissance insuffisante du traitement de l'information par les personnes chargées de l'évaluation.³⁹

Selon Gérard-Philippe, le superviseur n'est pas tout à fait à l'abri des erreurs de jugement. Ainsi, il doit éviter de commettre l'erreur de comparer les employés entre eux, il doit plutôt comparer leurs résultats de travail respectifs avec les normes de rendement établies⁴⁰. Le superviseur doit aussi éviter :

A. L'erreur des tendances

La tendance à être pessimiste et à donner 1 ou 2 points à tous les employés, la tendance à être optimiste et à accorder 4 ou 5 à tous, ou la tendance à être neutre et à attribuer 3 points à tous les employés sur une échelle graduée de 1 à 5. Cette erreur peut être due au fait que les évaluateurs manquent d'expérience en évaluation de personnel, ou qu'ils ont peu de temps à accorder à la réflexion que nécessite l'évaluation, il se peut aussi qu'ils connaissent trop peu leurs employés et qu'ils croient qu'une note moyenne satisfera tout le monde.

³⁹ Sékiou et al : « Ressources humaines », les éditions 4LINC, Québec 1995, p262.

⁴⁰ Gérard-Philippe Rêhayen : « Supervision et direction des ressources humaines » 4^{ème} édition, Gaetan, Québec 2008, p147

B. L'effet Halo

Une évaluation peut être influencée par l'effet halo, lorsque l'évaluateur sur évalue un employé en ne tenant compte que des résultats positifs des premiers critères évalués ou au contraire, à le sous-évaluer parce que ceux-ci étaient négatifs.

Reconnu aussi sous le nom d'erreur logique, elle consiste à se faire une impression générale d'une personne à partir d'une seule de ses caractéristiques. Ainsi, si nous couvrons une caractéristique qui nous plait nous verrons d'autres caractéristiques positives, A l'inverse, il y'aura un (halo négatif) si une première caractéristique est plutôt négative. Le portrait qui résulte de l'effet halo omet de prendre en considération les caractéristiques individuelles d'une personne.

Afin de disperser le « halo », il est conseillé de développer une grille d'évaluation aussi précise que possible et qui permettra d'évaluer des faits observables et mesurables.

C. L'effet miroir

Que ce soit lors d'un entretien de sélection ou évaluation des employés, les individus ont tendance à évaluer plus favorablement ceux qui leurs ressemblent et qui ont une plus grande complicité avec leurs valeurs, intérêts ou qui ont des traits de personnalité semblables. Donc si l'évaluateur sent qu'il est dans une position qui ne lui permet pas de juger impartialement, certains employés il pourrait être juste délégué ou il confère cette tâche à un collègue.

D. Le préjugé

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

E. L'erreur de générosité (effet d'indulgence)

Une des erreurs les plus fréquentes lors des évaluations des employés est d'attribuer la note la plus élevée de l'échelle de notation à tout le monde. Ces évaluateurs pensent ainsi démontrer leur connaissance envers leurs employés ou encore espèrent être perçus comme un employeur sympathique.⁴¹

Cette erreur peut démontrer que l'évaluateur est plutôt mal à l'aise dans son rôle et il a du mal à prendre position et qu'il ne veut pas surtout pas faire de vagues.

⁴¹ <https://atmanco.com/fr/blog/capital-humain/6-erreurs-evaluation-des-employes/> , consulter le 10 /06/2018, heure : 00H 57.

2.3.2.3. Les conditions de réussite

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

Lakhdar et Sekiou, disent que le plein rendement d'un salarié dépend en grande partie, de la considération ou de la valorisation qu'on lui manifeste au travail .Par conséquent, le meilleur programme d'évaluation des compétences n'est pas nécessairement associé à des récompenses d'ordre monétaire⁴².

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

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

Elle est à la fois pour les chercheurs un vecteur de connaissance et pour les praticiens, un vecteur d'efficacité et de renforcement identitaire. Nous avons mis l'accent sur la majorité des méthodes utilisées, mais la meilleure méthode adoptée par une entreprise reste toujours celle qui s'adapte à son contexte.

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

⁴² Lakhdar Sekiou et al, Op.cit, p289.

Chapitre II :

La motivation des Ressources Humaines

La motivation joue un rôle important et influe grandement sur l'évaluation des compétences productives des travailleurs d'une façon particulière et sur l'unité de production d'une façon générale. Elle occupe aussi une place importante dans la politique de gestion des ressources humaines car l'employé ou le travailleur a besoin de stimuli internes ou externes pour influencer sur sa motivation et c'est pour cela qu'il est nécessaire de trouver un système de motivation pour encourager l'individu dans sa tâche d'une façon efficace.

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

Les manuels traitant des théories de l'organisation ont coutume de distinguer différentes écoles qui ont marqué de leur empreinte la pensée et les pratiques organisationnelles. Pour traiter de la problématique de la motivation on distingue un découpage en trois grandes écoles ou courants de pensée principaux qui ont directement inspiré les managers on distingue l'école classique, l'école des relations humaines et l'école néoclassique.

Pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations, les managers et les chercheurs adoptent le concept de motivation au travail. En raison de son importance, nous allons présenter tout d'abord la motivation, les différentes définitions qui lui sont attribuées, son importance et les principales théories de la motivation.

Section 1 : la motivation concepts et importance

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

1.1. Historique, définition et importance du concept de motivation

1.1.1. Historique du concept de motivation

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation, car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle, il n'a pas vraiment été étudié mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail qui utilise le concept restreint de motivation sachant que cela ne se déroule pas toujours d'une façon directe.

Dès l'époque préhistorique, nos ancêtres s'attelaient déjà à la tâche pour subvenir à leurs besoins et pour protéger leur progéniture. Si l'on reprend la fameuse pyramide de Maslow, il s'agissait avant tout de subvenir aux besoins primaires (physiologiques et de sécurité). Au fil des siècles, ils ont évolué, laissant place à de nouveaux besoins, moins matériels (appartenance, estime de soi et accomplissement personnel).

Pendant l'Antiquité, les différences entre les populations se sont marquées, et des activités professionnelles plus variées ont commencé à se côtoyer. D'une part, le travail physique était réservé aux esclaves. Leur motivation était simplement de travailler pour ne pas être punis et rester en vie. En parallèle, les maîtres occupaient une fonction politique. Les notions de motivation et de considération étaient alors fondamentales. Les mêmes aspirations de reconnaissance et d'honneur animaient également les soldats qui servaient leur patrie et souhaitaient monter en grade⁴³.

Par la suite, au Moyen-Âge, l'artisanat était en pleine expansion. Les commerçants vivaient alors de la création et de la vente de leurs propres produits. Dans ces conditions, le gain et la reconnaissance pour le travail fourni constituaient leurs deux motivations principales. Les chevaliers, quant à eux, vouaient leur existence à la cause du royaume, et la reconnaissance primait. Enfin, dans une société dominée par l'Église, le peuple travaillait dans l'espoir d'obtenir le salut éternel et y trouvait là une motivation divine.

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré, pour l'artisan de cette époque, il fallait posséder le savoir-faire artisanal, lui donner la possibilité d'organiser son travail, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent c'est l'ère du passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité⁴⁴.

Pendant le premier tiers du 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme

⁴³ <https://www.universalis.fr/encyclopedie/motivation-psychologie/1-motivation-et-atteinte-d-un-but/> consulté le 10/08/2018 à 17h

⁴⁴ Idem

motivation. A cette époque, les dictionnaires proposaient la définition suivante « la motivation correspondante à la justification d'un acte et à l'exposé d'une décision »

Dans les années 1930, le concept de motivation devient pour la première fois objet de recherche. Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques. Nous sommes à l'ère de la perception de « l'Homme économique ». Cette époque correspond à celle des approches dites « classiques » des organisations, notamment par Frédéric W. Taylor (1911) avec « l'Organisation scientifique du travail (OST) » ; Henri Fayol avec « les principes administratifs » ; et Max Weber avec « l'organisation bureaucratifiée ». Globalement, les classiques avaient réduit l'Homme à une simple main d'œuvre, une force de travail que l'employeur peut acquérir sur le marché, compte tenu des besoins de maximisation de la production industrielle et du profit. Et pour vivre, c'est-à-dire se nourrir, se soigner, se vêtir et se loger, l'ouvrier est par conséquent obligé de vendre sa force de travail tout en s'adaptant à la machine de production.

Durant cette période, la perception de l'Homme s'est donc référée à ses seuls besoins vitaux ou primaires, postulant par conséquent que l'individu est fondamentalement motivé par des préoccupations d'ordre économique. L'ouvrier était ainsi payé en fonction seulement de son rendement par unité de temps. Il est important de noter que cette conception de l'individu a suffisamment fait ses preuves d'efficacité productive, en témoigne l'essor économique de la première moitié du XX^e siècle⁴⁵.

Cependant, les premières récessions économiques et les nouveaux enjeux de la croissance qui en ont résulté vont montrer les limites des approches classiques du travail. En effet, le salaire et les autres avantages matériels accordés aux travailleurs ne suffisent plus pour booster les rendements. Il faut donc que les dirigeants trouvent d'autres systèmes pour redynamiser la production, ce qui a amené ces derniers à se tourner vers les psychologues, sociologues qui, eux, vont se pencher plutôt sur les dimensions sociales des individus.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers se sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation en cherchant à déterminer ce qui poussait ou qui suscitait la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui.

⁴⁵ http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/12/21/cercle_41450.htm consulté le 16/08/2018 à 14H

Au début du 20^{ème} siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme, les principes d'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques.

La prise en compte des facteurs humains dans les organisations est née avec l'apparition de l'école dite des « relations humaines » avec notamment Elton Mayo suivi plus tard par ses « héritiers » que sont Maslow, McGregor, Herzberg, etc. Les travaux de recherche de ces auteurs ont abouti à des conclusions pouvant être ainsi résumées : les individus ont des besoins sociaux qu'ils souhaitent satisfaire pour s'épanouir.

En somme, pour ces auteurs et managers en quête d'une nouvelle technique capable de rendre encore les entreprises performantes, il s'avère impératif de connaître les besoins sociaux et les facteurs d'épanouissement des travailleurs, afin de pouvoir construire de nouvelles politiques de gestion qui offrent aux individus les opportunités de satisfaire les dits besoins, étant entendu que ceux-ci restent en harmonie avec les objectifs de l'organisation.

A cet effet, les célèbres études de Mayo, à la Western Electric (entre 1924 et 1927), auraient permis d'attribuer le phénomène d'accroissement du rendement de l'entreprise au meilleur climat social de travail qui régnait chez les ouvrières tout au long de l'expérience⁴⁶.

Dès lors, nombre de chercheurs, dans cet élan de la prise en compte du caractère « humain » de l'individu au travail, ont développé d'importantes théories explicatives du phénomène de motivation. Avant de revenir sur quelques-unes de ces théories, il convient d'analyser d'abord le contenu du concept de motivation au travail.

Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant utilisés, restaient donc passifs. Leur travail n'était pas reconnu à sa juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

Pour parler de la motivation, on est censé se placer dans un cadre conceptuel ou théorique du sujet. Il faut admettre aussi que le fait de parler de la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est en train d'adopter une forme de réductionnisme.

En fait, Pour le psychologue, à la différence du psycho-physiologiste, la motivation n'est pas un état biochimique d'un tissu, ni une activation de cellules nerveuses.

⁴⁶ http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/12/21/cercle_41450.htm

Etudiant le comportement comme une fonction de relation, il considère la motivation comme l'aspect dynamique de l'entrée en relation d'un sujet avec le monde. Concrètement, la motivation concerne la direction active du comportement vers certaines finalités.

1.1.2. Définitions et importance de la motivation

Les organisations existent parce qu'elles ont en leur sein des hommes et des femmes qui, sans relâche, donnent le meilleur d'eux-mêmes pour qu'elles vivent et se développent. Toutefois, si la ressource humaine constitue aujourd'hui la sève nourricière des organisations, il est tout aussi vrai que ces hommes et ces femmes attendent en retour beaucoup de leurs entreprises. De nombreux chercheurs se sont intéressés à l'analyse des besoins ou attentes de l'individu, en l'occurrence ceux pour qui la satisfaction est recherchée au travail ; donnant ainsi naissance au concept de motivation. L'intérêt du concept justifie l'abondante littérature qui y est relative.

1.1.2.1. Définitions du concept de motivation

Cette notion se distingue du dynamisme, de l'énergie ou du fait d'être actif. La motivation prend de nos jours 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'entreprise. Plusieurs définitions ont été proposées par la psychologie sociale.

Pour CAMPBELL « la motivation est liée : à la direction du comportement ou à ce que l'individu choisit de faire quand plusieurs alternatives sont possibles, à l'amplitude, ou à la force de la réponse une fois que ce choix est fait, et à la persistance du comportement ou à la façon dont il est soutenu »⁴⁷

Le terme « motivation » dérive du latin « movere » qui signifie mettre en mouvement. La motivation désigne donc les motifs qui nous poussent à l'action. Le manager motivant est celui qui crée ou qui stimule, chez ses collaborateurs, les raisons qui les poussent à agir.⁴⁸

D'après P. Roussel « La motivation peut être envisagée soit comme une attitude, soit comme une intention, soit enfin comme un comportement. L'attitude marque la volonté de déployer des efforts pour faire un bon travail. Lorsque l'intention se transforme en comportement, on choisira l'indicateur d'effort pour apprécier la motivation. Le comportement motivé est alors animé par une force (vroom en 1964) qui stimule l'homme au

⁴⁷ Fabien Fenouillet : « Les théories de la motivation », édition Dunod, Paris, 1998, p16.

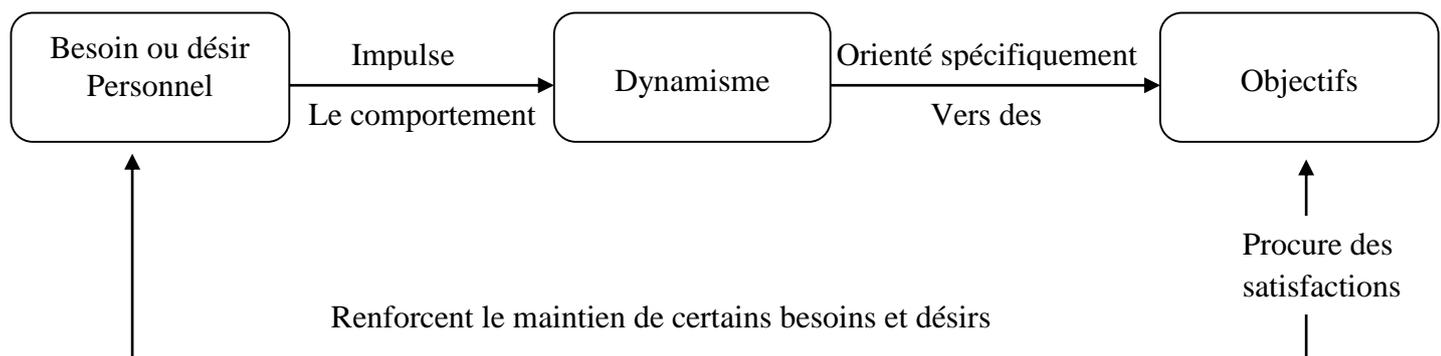
⁴⁸ Michael Aguilar : « L'art de motiver » édition Dunod, Paris, 2009, P09.

travail, et qui se traduit par une dépense d'énergie ou d'effort orientée vers la réalisation des objectifs et de la charge au travail ». ⁴⁹

La motivation désigne le moteur de nos agissements, Selon Valleraud et Thill « elle représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement » ⁵⁰.

La motivation est ce qui stimule le comportement humain donc « c'est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix : faire un effort, soutenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, y consacrer l'énergie nécessaire ; effort défini comme la somme d'énergies physique et intellectuelle investies dans un travail et se traduisant par une performance, qui seule est accessible à la mesure. La motivation, en somme, ne peut s'appréhender et se mesurer qu'indirectement-subjectivement, à travers des échelles de mesure d'attitude ; objectivement, par des scores de performance. » ⁵¹

Figure 4: Modèle simplifié du processus de motivation



Source : Terry et Franklin : « Théories de la motivation au travail », Dunod, Paris, 1985, p22.

De façon simple, le processus de motivation est décrit couramment ainsi qu'il suit : un individu ressent un besoin ou un manque qui crée une certaine tension en lui. Une action s'enclenche alors pour réduire, voire, supprimer cette tension. Si l'action atteint son but, le besoin est satisfait et la tension est réduite ou supprimée.

⁴⁹ Roussel Patrice : « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition économique, Paris, 1996, P74.

⁵⁰ Etienne Serupia Semuza : « théories de la motivation au travail » édition L'Harmattan 2009-cote d'ivoire ,p22.

⁵¹ Salvator Maugeri :« théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004 P10.

1.1.2.2. L'importance de la motivation

L'un des principes de base du management s'appuie sur l'idée que le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et de sa motivation. Motiver le personnel, c'est permettre à chacun de valoriser ses compétences et ses capacités.

On attend des salariés qu'ils apportent leurs connaissances, leurs compétences, leur professionnalisme, leur sérieux, leur rigueur, leur conscience professionnelle, leur créativité, et leur capacité d'adaptation. Le recrutement revêt donc une importance primordiale pour la bonne marche de l'entreprise. Mais ces qualités ne seront pleinement développées que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, s'ils ont envie qu'elle réussisse, en un mot, s'ils sont motivés.

En se référant à la compétitivité, la motivation représente un facteur capital de la réussite des entreprises, tous les efforts devront converger vers le développement de la motivation dans la gestion des ressources humaines, une des tâches centrales des dirigeants.

Cependant, un lien étroit existe entre la motivation et la qualité de travail des salariés, on pourrait résumer ainsi l'équation pour améliorer la productivité, réaliser une bonne motivation pour obtenir une bonne qualité de travail.

La motivation au travail est un processus qui implique :

- La volonté de faire des efforts, d'orienter et soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail ;
- La concrétisation de cette intention en comportement effectif, au mieux des capacités personnelles.⁵²

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

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

⁵² Salvator Maugeri, op.cit,P10

1.2. Typologies et caractéristiques de la motivation

1.2.1. Typologies des motivations

La taxinomie de la motivation distingue en général plusieurs types de motivation de l'individu dans son travail.

1.2.1.1. 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.

1.2.1.2. La motivation instrumentale

La motivation instrumentale s'intéresse davantage au savoir-faire, c'est l'art et la manière qui comptent. Le résultat étant l'expression de cette perfection technique. Ce type de motivation permet donc de développer des solutions techniques originales, d'inventer de nouvelles méthodes ou des procédés originaux.

1.2.1.3. 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

1.2.1.4. La motivation obsessionnelle

La motivation obsessionnelle peut être définie comme une motivation radicalisée. Le but est l'essentiel et en devient une obsession quotidienne. Elle conduit à tous les sacrifices,⁵³ c'est la situation où l'individu est tellement passionné pour le résultat à tel point que la fin justifierait les moyens.

1.2.1.5. La motivation intrinsèque ou auto motivation

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

⁵³ Laura Mucha, « La motivation des salariés et la performance dans les entreprises », Mémoire de master, Gestion et management, Université de Reims, 2010, P19.

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 leurs attitudes. Ils montrent de meilleures facultés d'apprentissage conceptuel et un plus grand intérêt à leurs tâches et une grande créativité et 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 compétentes et atteindre les objectifs

On peut distinguer au moins trois grandes catégories de motivations intrinsèques selon la catégorie d'activité :⁵⁴

1.2.1.6. 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 ses dons.

A. La motivation intrinsèque à l'accomplissement

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

⁵⁴ Laurent Keller : « les clés de la motivation au travail », édition l'Harmattan, Paris, 2007, P66.

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.

1.2.1.7. 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 récompense.⁵⁵

Ce type de motivation convient parfaitement aux emplois qui nécessitent de produire en quantité, nombre de contrats signés...

1.2.2. Les caractéristiques de la motivation

1.2.2.1. Les caractéristiques globales

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 des 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 réaliser⁵⁶. 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

Il s'agit de l'énergie soutenue qui caractérise l'effort déployé dans le travail. Elle se manifeste par un certain niveau de stimulation.

⁵⁵ Laurent Keller, Op.cit, p77.

⁵⁶ Patrice Roussel, Op.cit, p75.

D. La persistance

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

1.2.2. Les caractéristiques des personnes motivées

Les individus motivés possèdent trois caractéristiques en commun :

- Ils sont en mouvement : c'est-à-dire qu'ils ont des projets, s'améliorent, évoluent, se développent dans divers secteurs de leur vie (professionnelle et personnelle).
- ils sont positifs : c'est-à-dire identifient dans leur environnement ce qu'ils peuvent changer ou non et cherchent à voir le bon côté des choses alors le devenir de l'homme sera l'avenir de l'entreprise.

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

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

On peut distinguer deux personnalités : extravertie et intravertie. Un extraverti est quelqu'un dont les attitudes générales, les intérêts et l'énergie sont dirigées vers l'extérieur et dont les motivations viennent principalement de stimuli externes. Un introverti a puisé ses intérêts et son énergie dirigée vers l'intérieur et il est motivé essentiellement par des stimuli internes.

1.3. Motivation, implication et satisfaction au travail

La Gestion des Ressources Humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel, pour une plus grande efficacité en soutien de la stratégie souhaitée par l'organisation. La Gestion des Ressources Humaines couvre de nombreux domaines, intervenant ainsi à tous les stades de la vie du travailleur dans l'organisation : l'évaluation des performances, le recrutement, la gestion des carrières, la formation, la gestion des conflits, la concertation sociale, la motivation et l'implication du personnel, la communication, la satisfaction au travail ou encore les conditions de travail. Aujourd'hui, même si les compétences techniques restent toujours aussi indispensables (savoir planifier, organiser, contrôler la production), l'entreprise ne peut plus

fonctionner efficacement si ses acteurs manquent de stimulation et de motivation. L'homme a naturellement besoin d'être conforté dans ses espérances, dans son besoin de confiance et dans son sentiment d'appartenance à un projet commun. Toutefois, l'on constate souvent des confusions dans l'emploi des concepts (motivation, satisfaction implication), de sorte qu'il faille y apporter quelques précisions.

Il serait utile de parler de ces trois concepts et les définir afin de dissiper toute nuance les concernant. Certes, un manager lorsqu'il parle de motivation, souhaite plus d'implication dans le travail, et un employé lorsqu'il parle de motivation, cherche davantage de satisfaction.

Aujourd'hui, c'est l'implication qui est recherchée par les entreprises, car c'est elle qui a les plus fortes corrélations avec la performance.

1.3.1. L'implication

L'implication est également dénommé engagement⁵⁷, l'implication est l'attachement de l'employé à son travail ou à l'organisation. Elle précède la satisfaction ; mais un employé très impliqué n'est pas synonyme d'employé satisfait, car si l'employé est impliqué et ses attentes ne sont pas comblées ceci générera de fortes insatisfactions.

L'implication déclenche des comportements de mobilisation aux valeurs de l'entreprise. Elle rend compte de l'intérêt, voire de la place que porte l'individu à son activité professionnelle.

Certains auteurs comme Kanungo et Charles-pauvres citent certains travaux qui concluent à une relation positive entre l'implication et la performance⁵⁸

1.3.1.1. Implication et motivation

L'implication dépend de la motivation intrinsèque car certains travaux démontrent d'ailleurs que l'individu fortement motivé par son travail tend à exercer plus d'effort récompensé par l'organisation.

1.3.1.2. Les effets de l'implication au travail

L'implication aide à améliorer la productivité dans l'entreprise et à améliorer la qualité du travail, elle aide à l'estime de soi. Notons néanmoins qu'à trop forte dose, cet engagement peut devenir nocif pour l'individu et finalement pour l'entreprise, dans la mesure où il peut aboutir au surmenage et donc à des maladies et certaines formes d'implication empêchent

⁵⁷ Beatrice Dogor Di Nuzzo : « le management de la motivation » Améliorer les services, édition EMS, 2011 collection dirigée par Luc BOYER ,P137.

⁵⁸ Idem,P138.

l'individu de changer ou de contrôler ses expériences au sein de l'organisation.

1.3.1.3. La satisfaction et implication

L'implication accroît ou diminue les chances de ressentir la satisfaction au travail, raison de plus pour que l'organisation développe l'implication de ses travailleurs pour qu'ils soient mobilisés à l'égard de leurs travail.

L'implication s'accompagne souvent d'une forte tension nerveuse,⁵⁹ d'une inquiétude. Les salariés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression de la satisfaction, ils peuvent même être fortement stressés.

1.3.2. La satisfaction :

La satisfaction est définie par Locke comme un « état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail »⁶⁰. Autrement dit, c'est l'attitude favorable ou défavorable d'un individu vis-à-vis de son travail.

La satisfaction au travail est le résultat d'une comparaison entre la situation actuelle et celle désirée, soit parce que c'est équitable, soit parce que c'est désirable pour l'individu et raisonnable, compte tenu des circonstances.

Pour la théorie des besoins de Maslow, la satisfaction est liée à la réduction d'une tension, elle-même provoquée par le besoin non satisfait. En ce qui concerne la théorie des attentes de Vroom, la satisfaction est liée à la confrontation entre l'ensemble des résultats obtenus, affectés de leur valence, aux résultats attendus, également affectés de leur valence.

1.3.2.1. Satisfaction et motivation :

La satisfaction du personnel naît de son expérience car elle est liée à ses attentes. La motivation précède la satisfaction, cette dernière étant alors considérée comme un indicateur et non une cause. L'employé recherchera un équilibre entre ses attentes et ce qu'il reçoit. La motivation détermine les facteurs de satisfaction de l'employé. Considérons alors que la satisfaction dépend de la motivation intrinsèque.

La motivation est le désir d'entreprendre une activité de son plein gré, la satisfaction est un sentiment favorable ou défavorable qu'éprouve un employé à l'égard de son travail ou de l'activité même.

⁵⁹ <https://letempsdesmanagers.files.wordpress.com/2010/03/motivation-adhesion-satisfaction-implication1.pdf>, consulté le 25/05/2018 à 16h30.

⁶⁰ <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00748863/document> consulter le 25/05/2018 à 17h00.

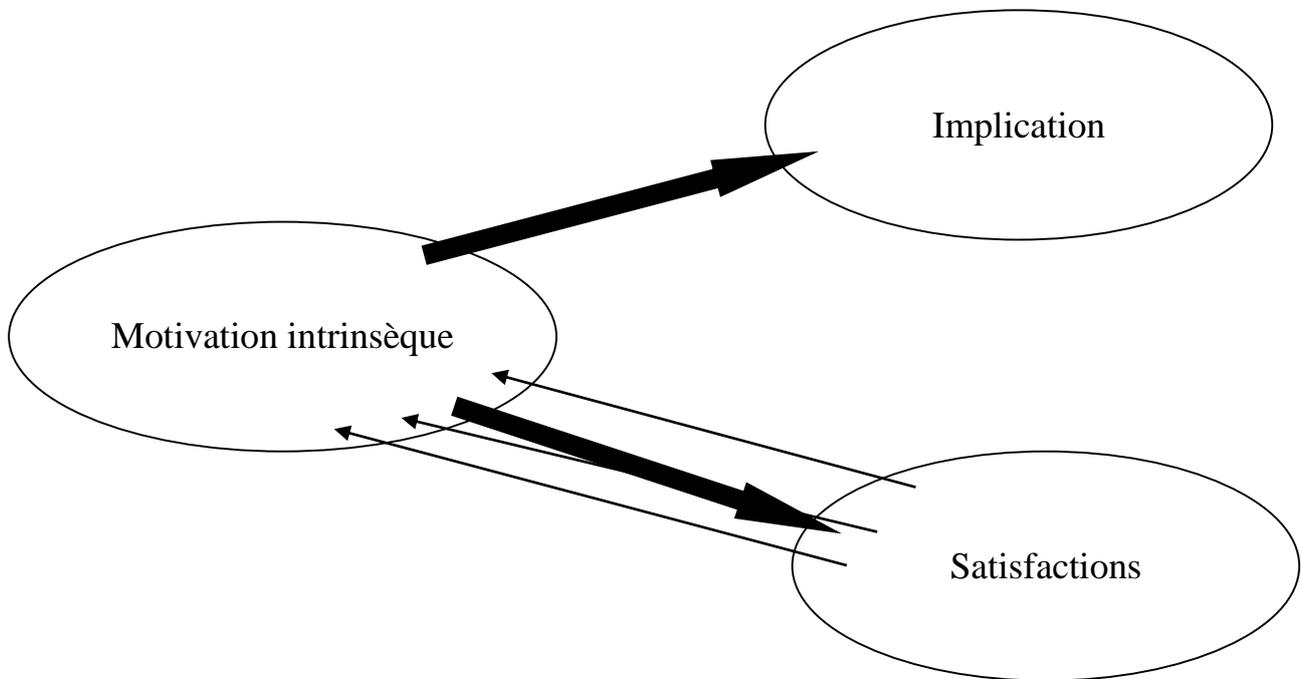
Les causes qui distinguent la motivation de la satisfaction sont difficilement séparables car elles sont toutes des états psychologiques. Cependant, la satisfaction se réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation se réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et le long terme en lui impulsant de l'énergie pour faire son travail et poursuivre son but. Un salarié motivé n'est pas forcément satisfait. Celui qui est motivé devient facilement satisfait. Le peu de différence se situe au niveau de l'amplitude de l'état perceptuel et de l'attitude individuelle face aux facteurs liés au travail. La satisfaction se ressent après la motivation, elle en est une des résultantes au cas où il y a eu réalisation de certaines attentes.

1.3.2.2. Les effets de la satisfaction au travail

Si l'on parle de satisfaction, c'est parce qu'elle a beaucoup d'importance et qui se matérialise dans les effets suivants :

- La satisfaction de l'employé n'améliore pas sa performance, elle serait d'ailleurs plutôt considérée comme un frein, puisque un employé ne chercherait pas à améliorer ladite performance. La satisfaction détermine le taux d'absentéisme, celui de turnover ainsi que le climat au sein de l'équipe ;
- la satisfaction de l'employé facilite une performance supérieure et/ou une conscience orientée vers le client, tout en permettant d'attirer et de retenir le meilleur employé, améliorant par conséquent les capacités organisationnelles afin de délivrer un service de meilleure qualité, si le personnel est bien formé et suffisamment rétribué, sa satisfaction s'en trouve accrue, la qualité du service également. Ceci entraîne la fidélité du client et donc, de plus grandes marges bénéficiaires pour l'entreprise, contrairement à cela l'insatisfaction peut être une menace pour l'entreprise, lorsque l'employé n'est pas pris en compte car cela va engendrer un échec de la notion de qualité dans le service;
- les personnes qui occupent un poste de niveau supérieur sont plus satisfaites dans leur emploi, vu le salaire intéressant, les meilleures conditions de travail et leur tâche intéressante ;
- il y a une corrélation entre le niveau de satisfaction et l'âge car au fur et à mesure que le travailleur avance dans l'âge il éprouve plus de satisfaction à l'égard de son travail, ceci s'explique par une meilleure adaptation à sa situation de travail, ses attentes se réduisent et l'expérience acquise au sein de l'entreprise le rend satisfait.

Figure 5 : Représentation des liens entre la motivation intrinsèque, l'implication et la satisfaction



Source : Béatrice Dogor Di Nuzzo : « le management de la motivation » Améliorer les services, édition EMS, 2011 collection dirigée par Luc Boyer, P144.

Dans cette représentation, la motivation intrinsèque est reflétée comme l'élément déclenchant l'implication et la satisfaction. Dans la mesure où un point de satisfaction est assouvi, il déclenchera à nouveau la motivation de l'individu vers un nouveau désir et donc une nouvelle satisfaction.

1.3.3. Les sources de la motivation

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

1.3.3.1. Le management motivant

A. Le groupe

La constitution de groupes consiste une motivation car le premier élément à prendre en considération, ce qui caractérise le groupe c'est l'existence d'autrui, c'est le reste des individus avec qui on communique.

Ce qui donne l'influence sur le groupe via le leadership ou la domination peut apporter des résultats positifs ou négatifs comme l'amélioration ou dégradation du rendement.

Un bon leadership développe l'esprit d'équipe, en travaillant avec eux a développer cette motivation qui leur permet de réaliser leurs objectifs d'équipe, il agit de façon à exploiter des talents et les compétences de chacun de ses collaborateurs pour qu'ils travaillent à pleine capacité, mais également s'intéresser à ce qui les motive (ambitions, objectifs...etc), et ils les encouragent à exprimer leurs idées.

B. Le leadership

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

« Les travailleurs semblent être plus motivés par un leadership impartial, des relations cordiales et la communication avec autrui »⁶¹

C. La reconnaissance et la confiance, des nécessités

Pour que les collaborateurs s'épanouissent, donc cultivent un degré de motivation élevé, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance de leur manager car tous les spécialistes en psychologie de travail s'accordent sur un point : pas de motivation sans confiance⁶².

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

⁶¹ Beatrice Dogor Di Nuzzo, Op.cit, p91.

⁶² Laurence Thomas, « motiver ses équipes », édition Nathan, Paris, 2012, P21 .

1.3.3.2. L'entreprise motivante

A. Le recrutement

On rappelle que le recrutement effectué en interne est une voie par laquelle l'entreprise dispose d'un salarié déjà intégré, compte tenu de cette intégration déjà effective, l'employé présentera une parfaite aptitude à mesurer l'ampleur de ses nouvelles fonctions. C'est généralement un personnel familiarisé avec la culture de l'entreprise, sa politique de communication et ses perspectives à moyen et long termes, il est un moyen de motivation des salariés avec un sentiment d'appartenance et de reconnaissance.

B. La formation

C'est une stratégie d'apprentissage qui vient rapidement à l'esprit et qui met le formé en situation de se construire. Pour être motivé par l'acquisition ou le développement des compétences, l'individu doit percevoir que cette évolution de ses compétences lui apportera des résultats qu'il valorise, il doit aussi être confiant dans ses capacités de réaliser ce gain des compétences, au-delà du développement de compétences, la formation continue constitue un puissant levier de motivation pour les salariés, qui peuvent ainsi envisager leurs parcours professionnel dans une perspective dynamique.

C. La communication

Communiquer, c'est, dans sa définition la plus simple et la plus essentielle, se parler et essayer de se comprendre. Toute communication implique réciprocité, dialogue. Mais c'est aussi, dans une activité professionnelle, se mettre d'accord sur quelque chose à faire et réussir en commun.

L'une des finalités de la communication interne est de créer un sentiment d'appartenance et donc d'être un levier de motivation des salariés de l'entreprise. Afin que la communication interne puisse être ce levier, il paraît nécessaire que certaines conditions soient remplies. Tout d'abord, la communication doit permettre la circulation d'une information dite de valeur. Ensuite, elle doit être cohérente car en effet, une communication qui n'est pas cohérente peut être assimilée à une communication qui n'est pas fiable. Or, dans ce cas, la communication risque d'être un frein à la motivation.

1.3.3.3. Le management participatif

Le management participatif ou coopératif allie à la fois, le management (gestion des hommes et d'opérations) et la participation (partage conséquent entre les acteurs de

l'entreprise dans les prises de décision, la transmission des compétences, la responsabilisation...etc.).

A. Le management ou direction par objectif (DPO)

Peter F. Drucker propose un nouveau modèle de management en 1954; la direction par objectif (DPO). Ce modèle consiste à fixer unilatéralement ou de manière négociée aux différentes sections de l'organisation des objectifs quantitatifs ou qualitatifs à atteindre au terme d'une période déterminée (heure, jour, semaine, mois, trimestre, ect). Ce modèle s'accompagne généralement d'une incitation par exemple, des primes ou même une reconnaissance de la part de son manager si l'objectif est atteint afin de motiver les travailleurs dans leurs tâches. En effet, la motivation est plus importante si l'on fixe un objectif atteignable que si l'on donne simplement des directives d'exécution, cette méthode a pour but de tirer le meilleur des employés⁶³.

B. La délégation de pouvoir

« La délégation de pouvoir veut dire que le manager avec son équipe a le pouvoir de prendre des décisions liées à une mission, au lieu d'assigner des tâches à ses employés, il travaille avec eux à la planification et à l'exécution de la totalité du projet »⁶⁴

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

C. Le brainstorming

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

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

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

⁶³ Laurence Thomas, Op.cit, P33 .

⁶⁴ Arthur R (Pell) « encadrer et motiver une équipe », édition S&SM, Paris, 1998, P 174.

1.3.3.4. Le travail motivant

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

A. L'enrichissement des tâches

Il y a enrichissement des tâches lorsqu'un employé se voit accorder de nouvelles responsabilités ou de nouvelles tâches qui lui permettent de développer ses compétences ou ses capacités.

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

B. Changement de la nature de travail

L'idée de changer la nature de travail est venue pour faire face à l'insatisfaction qui apporte à l'individu le mécontentement. C'est dans ce sens que sont introduites trois dimensions ayant un impact sur le comportement et la motivation des individus, c'est ce que Claude Levy Leboyer appelle les trois « C »⁶⁵

a. La complexité

Une tâche enrichie ou élargie est plus complexe qu'une tâche de routine. En accroissant la complexité, en réduisant la monotonie, la répétition, en faisant appel à des compétences plus nombreuses et plus sophistiquées ce qui applique plus d'autonomie, on donne un sens et une valeur au travail. Ce qui revient à affirmer que plus les activités de travail sont complexes, et plus elles ont de chance d'être motivantes, cela signifie l'existence d'une force interne qui pousse le collaborateur à agir ainsi, c'est la motivation qu'apporte la complexité.

b. Le contrôle

En accroissant le contrôle dont dispose l'individu sur la mission dont il est chargé, c'est à dire en lui accordant plus d'autonomie pour organiser son travail et pour prendre certaines décisions concernant la tâche qu'il accomplit, donc une plus grande responsabilité sur le travail à accomplir, et une implication affective qui concerne l'attachement à l'organisation ainsi que l'adhésion à ses objectifs.

⁶⁵ Claude Levy-Leboyer : « la motivation dans l'entreprise Modèles et stratégies », éditions d'organisation, Paris, 2001, P80.

c. Communication et accès aux informations

En organisant de manière systématique une communication d'information sur les objectifs attendus, les performances effectuées et leurs évolutions, sur les positions de ses résultats par rapport à ceux atteints par d'autres, ces informations peuvent constituer l'un des ressorts de la motivation, si l'on donne à chaque individu des moyens de situer les résultats de ses efforts, d'évaluer ses chances de les améliorer. Ceci met l'individu en position d'acteur et lui donne une marge d'initiative même si celle-ci est limitée par les contraintes organisationnelles.

A ces trois « C », complexité, contrôle, communication, s'est ajouté plus récemment un quatrième pour compétences.

d. La compétence

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

Section 2 : la motivation ; théories et liens avec la performance

Kanfer en 1990 propose une taxinomie qui rompt avec le clivage traditionnel entre théories de contenu et de processus. Elle remplace celle de Campbell et Pitchard dans la nouvelle édition du *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Kanfer adopte une taxinomie des théories de la motivation reposant sur trois paradigmes : celui des besoins – mobiles-valeurs ; celui du choix cognitifs et celui de l'autorégulation-métacognition⁶⁶.

2.1. Les théories des besoins-mobiles-valeurs (théories de contenu)

Ces théories se centrent sur l'individu à travers sa personnalité, ses dispositions, ses traits de caractère stables et ses valeurs qui sont à l'origine de son comportement.

Ces théories 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

⁶⁶ Traduit de Ruth Kanfer : « Motivation theory and industrial organisation psychology ». In M. D. Dunette and L. Hough : « Handbook of industrial and organisational psychology », volume I, Theory of industrial and organisational psychology, Consulting psychology press, Palo Alto, 1990, PP75-170.

qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon. Elles tentent de répondre à la question « qu'est-ce qui motive les gens à travailler ».

Elles s'intéressent aux comportements visant à satisfaire des 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

Ces théories centres sur la motivation en tant que mise en action de stimulants internes tels que les désirs, les intentions, et les objectifs propres à l'individu .Ils sont opposés aux stimulant externes contrôlés par son environnement tels que les encouragements et les punitions.

Enfin, ces théories mettent en avant essentiellement le rôle des valeurs .Locke estime que les valeurs sont apprises. Une valeur « est ce que l'on considère comme favorable à son bien-être »⁶⁷ .

Afin de déterminer ces facteurs dans la motivation à agir, les théories les plus marquantes sont ici examinées : la théorie des besoins de Maslow, la théorie ERG ou ERD de Alderfer, et la théorie bi-factorielle de Herzberg.

2.1.1. Satisfaire les besoins pour motiver

2.1 .1.1. La théorie des besoins de Maslow

Maslow développe dans les années 1940 une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques. 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 :

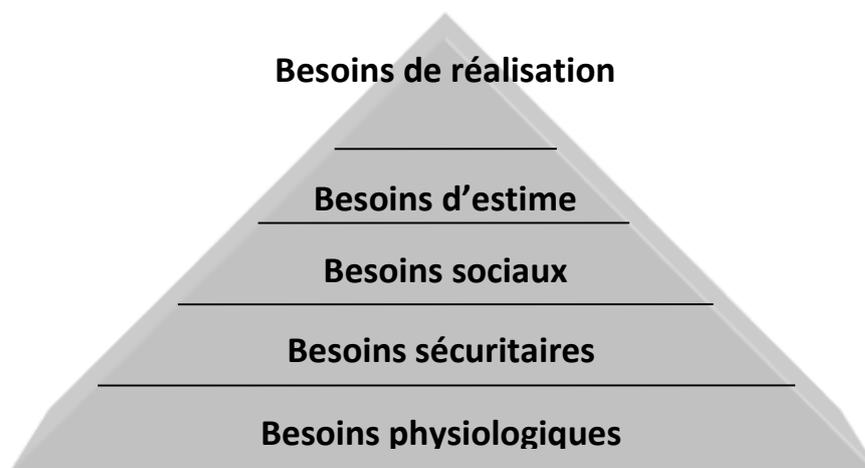
- Les besoins physiologiques : ce sont des besoins de survie liées à des pulsions instinctives, des besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, de se reproduire ;
- Les besoins de sécurité : ils expriment la volonté de vivre sans peur et de se protéger contre certains dangers ;
- Les besoins de socialisation : ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir acceptés et appartenir à un groupe ;

⁶⁷ Roussel Patrice, Op.cit, p34

- 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 ;
- Les besoins de réalisation de soi ou d'accomplissement : ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir ainsi que d'innover.

Lorsque le premier type de besoins est satisfait, celui-ci n'est plus un élément de motivation, de ce fait, l'individu trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire le deuxième qui est constitué de besoin de sécurité et ainsi de suite.

Figure 6: La pyramide des besoins selon Maslow



Source : Salvator Maugeri : « théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004, p54.

2.1.1.2. La théorie ERG d'Alderfer

Alderfer⁶⁸ propose la théorie ERD (ERG) « Existence, relatedness & growth » comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur une étude auprès de 110 employés de banque, Alderfer 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) :

⁶⁸ Traduit de Clayton P., Alderfer, An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance, volume 4, issue 2, pp. 142–175, May 1969

- Les besoins d'existence : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow, c'est-à-dire les besoins physiologiques et de sécurité. La faim, la soif, ... appartiennent à cette catégorie. Il en est même de pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel.
- 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 entreprise, 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
- 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 : plus il est satisfait, moins il est intense.

2.1.1.3. La théorie des besoins de McClelland

Dû à MURRAY en 1938, et développé par ATKISON et par McClelland⁶⁹, ce modèle considère que les besoins sont les moteurs de la motivation, les besoins sont considérés comme acquis et non innés, en ce sens, qu'ils sont activés par les contacts avec le milieu extérieur⁷⁰.

MURRAY a distingué vingt besoins mais McClelland a considéré que seulement quatre d'entre eux étaient réellement importants :

⁶⁹ Traduit de McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L. The achievement motive. Appleton-Century-Crofts New York, 1953, P40.

⁷⁰ Etienne Serupia Semuza, Op.cit, P50.

- Le besoin de réussir (accomplissement): représente un facteur important du succès professionnel, c'est le besoin de relever des défis et implique, chez ceux qui en sont animés, un fort désir d'assumer des responsabilités, d'atteindre des objectifs ; l'idée que le besoin de réussir se combine presque toujours avec une forte crainte à l'échec, ce qui demanderait de proposer des tâches suffisamment difficiles pour qu'elles donnent, lorsqu'on les surmonte, le sentiment de réussite.
- Le besoin d'affiliation : c'est le besoin de s'associer à d'autres personnes. Il implique un fort désir d'être accepté par les membres d'un groupe parce que cela rassure et soutient, les personnes animées par ce besoin seraient plus sensibilisées par des environnements organisationnels bien structurés parce qu'ils leur apportent le cadre et le soutien social recherché.
- Le besoin d'autonomie : implique le désir de travailler seul, à son rythme et sans être gêné par des règles trop contraignantes.
- Le besoin de pouvoir : concerne le désir d'influencer les autres, de les diriger et de contrôler l'environnement extérieur ; McClelland différencie, sur ce point, deux orientations, l'une vers des individus, désir de dominer autrui sans forcément exercer une autorité institutionnelle et l'autre vers les groupes, désir d'avoir un rôle de leader officialisé par l'organisation.

L'application majeure des théories des besoins consiste principalement pour les managers à :

- Etre à l'écoute des besoins des individus, qu'ils soient latents et exprimés (Maslow et Alderfer) ;
- Prendre conscience que les besoins sont spécifiques à chaque individu (McClelland).

2.1.1.4. La théorie X et la théorie Y de Mc Gregor 1960

La théorie X et Y ⁷¹sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part la théorie X considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités

⁷¹ Traduit de Douglas McGregor. *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York, 1960

et désirent la sécurité avant tout. Ainsi, du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voir menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes, la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, la théorie Y considère que l'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant, il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés. En d'autres termes, la théorie Y fait référence à un type de management participatif.

2.1.2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver

2.1.2.1. La théorie bi-factorielle d'Herzberg

Frederick Herzberg, en 1959, distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très différente dans le mécanisme de la motivation. D'après une hypothèse formulée dès 1957, Herzberg et ses collaborateurs vérifient, dans une étude publiée en 1959, que 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.⁷²

- Les facteurs situés sur l'axe de la satisfaction : ils sont également appelés motivateurs. Ces facteurs couvrent les besoins d'accomplissement et leur reconnaissance, de réalisation d'un travail bien fait, les responsabilités, le développement personnel ;
- Les facteurs situés sur l'axe de l'insatisfaction : Herzberg les appelle également facteurs « d'hygiène » ou de « maintenance », mais ce ne sont pas des facteurs de motivation⁷³, ils sont nécessaires mais pas suffisants à la satisfaction. On recense la

⁷² Roussel Patrice, Op.cit, P36.

⁷³ Salvator Maugeri, Op.cit, P65.

rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise (supérieur, collègues).

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction ; des facteurs motivateurs. Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail : la réussite, la considération, l'autonomie. Il propose donc le concept d'enrichissement du travail avec une double intervention sur le contenu du travail

Ducan en 1990, précise trois principes sur lesquels repose l'approche d'Herzberg :

- L'élargissement horizontal du travail ou « charge horizontale » qui est une façon de donner au travail une structure qui la fasse apparaître logique et sensée aux yeux de celui qui doit l'accomplir ; il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées.
- L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical « charge verticale » consiste à donner aux employés davantage de contrôle et de responsabilité en relation avec le travail, ce qui met l'exécutant en prise avec certains aspects managériaux de son travail ,il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilité dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique et les informer régulièrement sur les résultats de leurs travaux pour qu'ils prennent conscience de leur niveau de performance et de leur importance en tant qu'individu.

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il confond la motivation au travail avec la satisfaction, et l'absence de toute preuve expérimentale ultérieure valorisant ces dires.

2.1.2.2. La théorie des caractéristiques du travail d'Hakman et Oldham

Dans la lignée d'Herzberg qui encourage à agir sur le contenu du travail pour motiver l'individu, Hackman et Oldham⁷⁴ proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le potentiel de motivation d'un emploi, qu'il convient de maximiser :

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;
- L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;

⁷⁴ Traduit de Hackman, J. R., et Oldham, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. Technical report No. 6, Department of Administration Science, Yale University, 1974.

- L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ;
- Le feed-back qui rappelle le besoin qu'a l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

L'application managériales de théories centrées sur le contenu du travail se trouve dans l'incitation à agir sur le contenu de travail, en donnant aux individus des missions plus épanouissantes, plus valorisantes et moins mécaniques leur permettant de déployer davantage de compétences et de ne pas être démotivés par un travail routinier dont ils ne perçoivent pas la finalité et sur lequel on ne leur prodigue aucun retour.

2.1.3. Motiver à travers la justice perçue

2.1.3.1. La théorie de l'équité

La théorie de l'équité a connu ses principaux développements au début des années 1960 avec les travaux d'Adams. Cette théorie postule que tout individu fait, pour évaluer sa situation, des comparaisons avec la situation de personnes prises comme point de référence, l'évaluation de l'individu porte sur l'équité qu'on lui réserve. Elle tient compte, d'une part de ses perception relatives à ses contributions et ses rétributions (pas seulement monétaire), et d'autre part, de ce qu'il perçoit des contributions/rétributions des personnes prises comme référence à l'intérieur (équité interne) ou à l'extérieur de l'organisation (équité externe).⁷⁵

- Les rétributions ; regroupent le salaire, les promotions, le statut, la reconnaissance, les conditions de travail ;
- Les contributions ; comprennent la formation détenue, le niveau de compétence, les efforts réalisés, l'implication, l'ancienneté, l'expérience professionnelle. L'individu établit un ratio selon le rapport personnel calculé entre les rétributions et ses contributions qu'il va ensuite comparer au ratio d'autre personnes :
 - Situation d'équité : lorsque l'individu perçoit une égalité, et estime que le traitement qui lui est réservé est comparativement équitable par rapport à celui qui est réservé aux autres : il éprouve un sentiment d'équité ;
 - Situation d'iniquité (sur-équité) : lorsque l'individu perçoit une différence entre ces ratios et ce dernier juge que son ratio est plus avantageux que celui des autres et par exemple se juge trop bien payé. Cela peut faire naître des sentiments

⁷⁵ Salvator Maugeri, Op.cit, P89.

d'inquiétude .Ce ressenti serait généralement temporaire ; pour son équilibre psychologique et pour éviter un sentiment de culpabilité, cet individu va tenter de compenser cette inégalité par une sur motivation ou le changement de référent afin de se comparer avec d'autres personnes aux caractéristiques se rapprochant davantage des siennes.

-situation d'iniquité (sous équité) : lorsqu'une personne fournit des inputs « des contributions » importants et reçoit peu en échange, aussi longtemps que d'autres personnes sont dans le même cas, cela conduira à adopter un nouveau comportement soit à modifier ses contributions dans son emploi, quitter l'organisation ou bien demander une mutation ou une promotion.

2.1.3.2. Les théories de la justice organisationnelle

Greenberg en 1990, cité par Roussel, développe le concept de justice organisationnelle et propose de distinguer deux dimensions de l'équité dans les organisations : la justice distributive et la justice procédurale. Un processus où l'individu participe à la prise de décision, bénéficie d'informations, peut se justifier, donner une opinion et introduire, des réclamations influenceraient positivement l'équité.

Cette théorie procède du même mécanisme d'évaluation croisée entre pairs, mais y ajoute les évaluations que fait l'individu à propos des procédures choisies par l'entreprise pour distribuer ses récompenses (salaire, avantages divers etc.) en particulier, le sentiment de justice de l'individu touche le point de savoir s'il lui est permis d'évaluer les évaluations conduites par le management pour allouer les salaires et décerner des avantages divers. Le salarié peut-il par exemple plaider sa cause, faire valoir ses arguments, corriger une évaluation défavorable ? Si oui, alors son sentiment de justice sera d'autant plus satisfait et sa motivation plus grande.

2.2. Les théories du choix cognitif

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 contenu, les 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.

2.2.1. Motiver en fonction des attentes

Cette théorie est proposée par Vroom en 1964 qui a longtemps dominé les analyses cognitives de la motivation. Depuis les travaux de Locke, en 1968, elle s'est vue baptisée « théorie EIV » (expectation, instrumentalité-Expectation) ou VIE, théorie Valence-Instrumentalité-Expectation ou encore appelé théorie des attentes.

Elle vise à déterminer la nature et l'intensité de la force motivationnelle qui pousse un individu à agir dans son travail. Cette théorie définit de façon schématique la motivation comme le résultat de la probabilité perçue par un individu d'atteindre par son action tel niveau de performance (Expectation), lequel déterminera la probabilité perçue d'obtenir tel niveau de récompense (Instrumentalité), lequel niveau de récompense sera affecté de tel ou tel coefficient de désirabilité (Valence). Il s'agit d'une formule à trois temps, où chacun des termes doit obligatoirement être supérieur à zéro pour qu'une motivation se fasse.

- L'Expectation : il s'agit de l'opinion que chacun a de lui-même et de ses possibilités d'atteindre un but donné, dès lors qu'il fait les efforts nécessaires. Il est évident que chaque individu ne sera motivé à se donner du mal pour réaliser une tâche précise s'il n'est pas convaincu de posséder, à un degré minimum, les aptitudes et les compétences requise pour le mener à bien, ces qualités nécessaires pour tout travail sont mises en jeu dans l'expectation qui est la conviction de pouvoir atteindre une performance donnée.
- l'Instrumentalité : c'est l'estimation de la probabilité que la performance attendue, prévue par l'individu, entraîne des conséquences et des résultats (récompenses ou bien des sanctions).
- La Valence : désigne la valeur que recouvre aux yeux de l'agent la récompense obtenue à l'issue de la performance réalisée.

Enfin, cette théorie démontre qu'un employé est motivé quand :

- Il se croit capable d'atteindre une performance ;
- Il croit que cette performance lui octroiera un avantage ;
- et que cet avantage est valorisé.

2.3. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition

Selon Roussel, ces théories « étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectif 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 ».

2.3.1. La théorie de la fixation des objectifs

2.3.1.1. Motiver en fixant des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1968, tente à expliquer comment les objectifs peuvent avoir un effet sur la motivation des travailleurs ; pour Locke, cité par Roussel (2001)⁷⁶, il repose sur un postulat de base : les objectifs sont les régulations immédiates de l'action humaine.

L'apport de cette théorie au management par objectifs est considérable, d'autant que la fixation des objectifs dans une organisation améliore la performance des employés quand :

- Ils considèrent avoir les capacités nécessaires pour atteindre les objectifs ;
- Être accompagné d'un feed-back quant à son atteinte : les supérieurs informent les employés des progrès accomplis par rapport aux objectifs, ce qui permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à développer pour parvenir à son but ;
- Être accompagné de récompenses lors de son atteinte ;
- Être accompagné d'un soutien, l'encadrement de l'organisation soutient les objectifs de ses subordonnés et collabore aux programmes de fixation d'objectifs ;
- Un objectif clair et précis, spécifique et bien défini ;
- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant).

Pour Locke, la difficulté de l'objectif renforce le niveau d'effort fourni et la persistance de celui-ci ; en outre, si l'objectif est spécifique, il permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu, ce qui lui permet de développer des stratégies afin d'optimiser son travail. L'individu guidé par un objectif est ainsi plus performant qu'un individu livré à lui-même.

⁷⁶ Etienne Serupia Semuza, Op.cit, P88.

2.3.1.2. Être motivé par le fait de se sentir compétent : les théories de l'autodétermination

Ces théories ont été énoncées par Deci et Ryan en 1985⁷⁷ qui proposent de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements ; cette hypothèse s'appuie sur un cadre d'analyse qui s'articule trois théories :

- L'évaluation cognitive; cette théorie trouve que la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence, conduirait l'individu à tenter de maîtriser son environnement (travail, emploi, organisation) en vue de développer ses sentiments de compétences et d'efficacité ; lorsque l'individu développe ces deux sentiments, ceux-ci tendraient à se renforcer dans le processus de motivation pour être performant.
- La théorie de l'orientation à la causalité ; la motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins.
- la théorie de l'intégration de soi ; elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps

Selon Roussel, l'articulation de ses trois théories amène Deci et Ryan à opter pour une vision protéiforme de la motivation en distinguant trois cas de figure principaux :

- Motivation intrinsèque qui caractérise les individus motivés par des besoins de compétence et d'autodétermination ;
- Motivation extrinsèque qui caractérise l'individu dont les comportements sont guidés par des mobiles de nature instrumentale, l'individu est alors motivé par des interventions extérieures (récompenses ou sanctions) qui conditionnent ses comportements ;
- Le sentiment d'autodétermination qui décroît selon que l'individu perd la maîtrise de la régulation de ses comportements.

⁷⁷ Etienne Serupia Semuozza, Op.cit, P90.

2.4. Le lien entre motivation, compétence et la performance des RH

2.4.1. Définitions de la performance :

Le mot performance puise ses origines dans le latin « performare » et a été emprunté de la langue anglaise au XV^{ème} siècle et signifiant accomplissement, réalisation et résultat réels. En effet, to perform signifie accomplir une tâche avec régularité, méthode et application ⁷⁸

« Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »⁷⁹.

Selon A.M. Fericelli⁸⁰, le terme performance désigne dans le champ de la gestion de multiples signifiés qui s'articulent autour des trois sens primaires ci-dessous :

- La performance est succès : la performance n'existe pas en soi, elle est en fonction de représentations de la réussite ; variable selon les entreprises et selon les acteurs.
- La performance est résultat de l'action : A l'opposé du précédent, ce sens ne contient pas de jugement de valeur car, traditionnellement, la mesure des performances était étendue comme l'évaluation ex-post des résultats obtenus, elle correspond alors à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent.
- La performance est action : Dans ce sens rare en français qu'en anglais la performance est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment dans le temps. Elle désigne simultanément les actions mises en œuvre pour les atteindre. S'ajoute à cela la capacité, dans ce cas la performance renvoie alors au potentiel.

« La performance dans le court et moyen terme s'apprécie toujours à deux niveaux : l'efficacité ; c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs quels que soient les moyens utilisés ; l'efficience, rapport entre les résultats obtenus et les moyens mis en œuvre pour les obtenir »⁸¹

L'efficacité est le degré de réalisation des objectifs. On considère qu'une activité est efficace si les résultats obtenus sont identiques aux objectifs définis. Mais pour évaluer

⁷⁸ Abdellatif Khemakhem : « La dynamique de contrôle de gestion », édition Dunod, Paris, 1976, p30.

⁷⁹ Philippe Lorino : « Méthodes et pratiques de la performance », 3^{ème} édition d'organisation, 1997, 2003, P 76.

⁸⁰ A.M Fericelli, Sire Bruno : « Performance et ressources humaines », édition, Economica, Paris, 1996, Pp19-20.

⁸¹ Bernard Martory et Daniel Crozet : « Gestion des Ressources Humaines ; Pilotage social et performance », 9^{ème} édition Dunod, Paris, 2008, P167.

l'efficacité d'une organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions des divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace ; « de ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés, plus le système sera efficace »⁸²

L'efficience est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. Un groupe est efficient s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués où s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficience se mesure avec un ratio : résultat obtenu/moyens mis en œuvre. Ce calcul permet de s'assurer que l'entreprise utilise de manière optimale ses ressources.

2.4.2. L'impact de la motivation sur la performance des RH

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

Pour étudier le lien entre la motivation et la performance, nous nous sommes appuyées sur la célèbre formule de VROOM qui affirme que la performance ne peut être obtenue que par combinaison entre la motivation et la compétence qui sont deux concepts complémentaires et inséparables.

$$\text{La performance} = \text{la motivation} * \text{la compétence}$$

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

2.4.2.1. Le lien entre la compétence et la performance des RH

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

⁸² H.M Boislandelle: « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », Ed. Economica, Paris, 1998, p139.

partir d'indicateurs et d'objectifs définis en préalable, à vérifier si ces objectifs ont été atteints.

En conséquence, la compétence est un élément constitutif de la performance, mais elle n'est pas la performance. Cette dernière dépend de plusieurs facteurs, des facteurs externes stables (l'organisation du travail) ou instables (la chance par exemple), et des facteurs internes, également, instables tels que la motivation par exemple ou stables tels que la compétence.⁸³

4.2.2. Le lien entre la motivation et la performance

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

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

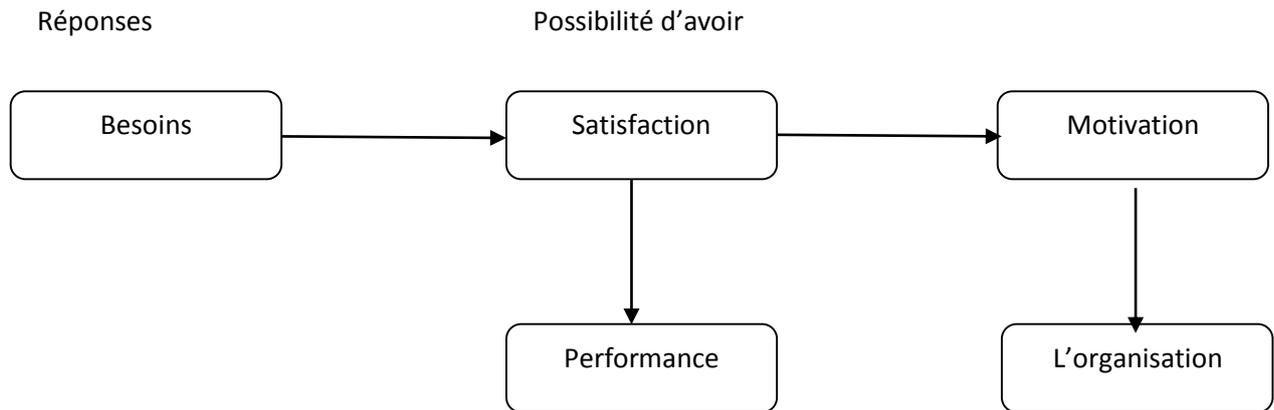
Les psychologues dits industriels et organisationnels utilisent parfois la formule :

Performance = f (capacité * motivation) pour montrer que la motivation a une importance spécifique par rapport à la satisfaction au travail. Campbell et Pritchard avancent que la motivation serait l'antécédent fondamental de la performance, avec la capacité (attitude et performance). Selon cette formule, pour que le personnel soit performant, il devrait être motivé. Il doit agir en déployant les efforts qui permettent d'accomplir efficacement un travail.⁸⁴

La satisfaction influence les comportements de retrait tels que l'absentéisme, les retards, le départ volontaire de l'entreprise .elle influence aussi le retrait psychologique comme la passivité et le désintérêt par apport au travail, ou encore, le retrait dans l'alcool et les drogues.

⁸³ Jacques Aubert et autres : « Management des compétences », édition DUNOD, paris, 2005, p76.

⁸⁴ Roussel Patrice, Op.cit, P16

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

Source : Sekiou Lakhedar : « gestion du personnel », édition d'organisation, Paris, 1986, p 76.

En guise de conclusion, nous pouvons dire que la motivation permet d'expliquer la dynamique du comportement humain. Rares sont les phénomènes psychologiques qui lui échappent que ce soit en formation, au travail ou dans l'étude des mécanismes cognitifs, la motivation s'avère éclairante pour comprendre d'innombrables activités humaines⁸⁵

Les théoriciens de la motivation, ont accordé beaucoup d'intérêt aux facteurs conditionnant directement et indirectement la dynamique de l'homme au travail.

Nous avons ainsi noté que les facteurs de motivation varient d'une entreprise à une autre ce qui invite à penser que l'on ne peut recourir aux mêmes moyens pour motiver des travailleurs, le choix d'un modèle de motivation doit être ancré dans la compréhension des travailleurs et l'investigation des éléments de motivation passés et qui permet de diriger de façon à priori le comportement et le rendement futurs d'un travailleur ou de l'ensemble des travailleurs.

Le lien entre entreprise et salarié se définit davantage par l'adéquation ou la complémentarité que crée l'entreprise entre les objectifs des Hommes ainsi que les objectifs de l'entreprise (performance).

⁸⁵ Fabiane Fenouillet, Op.cit, P40.

Chapitre III:

**Analyse du rôle de l'évaluation des
compétences dans la motivation des
RH au sein de NAFTAL.**

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL

Avant de présenter les résultats de notre travail, il importe de donner un aperçu sur l'entreprise NAFTAL

1.1. Présentation de NAFTAL

1.1.1. Définition de l'entreprise NAFTAL

NAFTAL est une entreprise nationale de distribution et de commercialisation des produits pétroliers sur le marché algérien .Premier distributeur pétrolier en Algérie, avec un personnel de trente-cinq mille (35000) agents. Sur le plan juridique NAFTAL est une société par action depuis le 18avril 1998.

1.1.2. Historique de NAFTAL

Par un transfert du monopole et de biens et personnel détenus ou gérés par SONATRACH, le 06 avril 1981 par décret N° 80/101, il est créé une entreprise nationale dénommée « entreprise nationale de raffinage et de distribution de produit pétroliers » par abréviation(E.R.D.P), entreprise socialiste à caractère économique.

Entrée en activité le 1^{er} janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage des hydrocarbures liquides et de la distribution de produit raffinés sur le territoire national .Le 05 janvier 1983, par décret n°112, il est procédé à la modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers d'E.R.D.P en NAFTAL. S'ensuit alors une série de dates phares dans l'histoire de l'entreprise :

- En date du 25 août 1987, il y a promulgation du décret n°87-190 portant création, par transfert, de l'activité raffinage de « NAFTAL », de l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers sous le sigle « NFTAAL ». NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Le 18 avril 1998, elle change de statut avec la transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6650 000 000 DA, filiale à 100% du holding « SONATRACH » valorisation des hydrocarbures (SVH). NAFTAL a fonctionné sur le plan régional en unité de distribution (UND) jusqu'au 31 décembre 2000 ;

- Le 29 juillet 2002, augmentation du capital social de 6,65 milliards de DA à 15,65 milliards de DA conformément à la résolution de l'AGEX ;
- En 2011, NAFTAL a commercialisé un volume total de 14,01 millions de tonnes de produits pétrolier.

1.1.3. Présentation du distinct COM Tizi-Ouzou

Le Distinct COM se situe au niveau de la zone industrielle Aissat Idir a « Oued-Aissi » à de 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville, il relève administrativement de la commune de Tizi-Rached.

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

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.

1.1.3.1. Centre de stockage et distribution « CSD »

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

Il est doté d'installations annexes et générales, d'unité de stockage et distribution des carburants et d'un hangar de stockage pneumatiques et lubrifiants. La capacité de stockage du CSD est de 30000mmètres cubes de carburant.

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

1.1.3.2. Centre multi produit « CMP »

Le centre multi produit est un lieu de stockage et de vente d'une gamme variée de produits du stock, le CMP s'approvisionne de son fournisseur principal qui est la raffinerie d'Arzew. Le CMP est situé sur la route N° 12 à 500 m du centre de Tizi-Ouzou. Il a pour

mission principale le ravitaillement, le stockage et la distribution des produits pneumatiques et lubrifiants.

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

- Ravitaillement du centre :

En matière de lubrifiant le CMP s'approvisionne essentiellement d'Alger, les centres établit des commandes, des bons d'enlèvements BE, il transmet les marchandises demandées accompagnées d'un bon de transfert de stocks BTS, aussi tôt pour la marchandise entrée le centre établira une bonne réception BR010.

- La distribution au sein du centre :

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

1.1.4. Missions et objectifs

1.1.4.1. Missions de NAFTAL

Les missions principales de NAFTAL consistent notamment à :

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

- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;

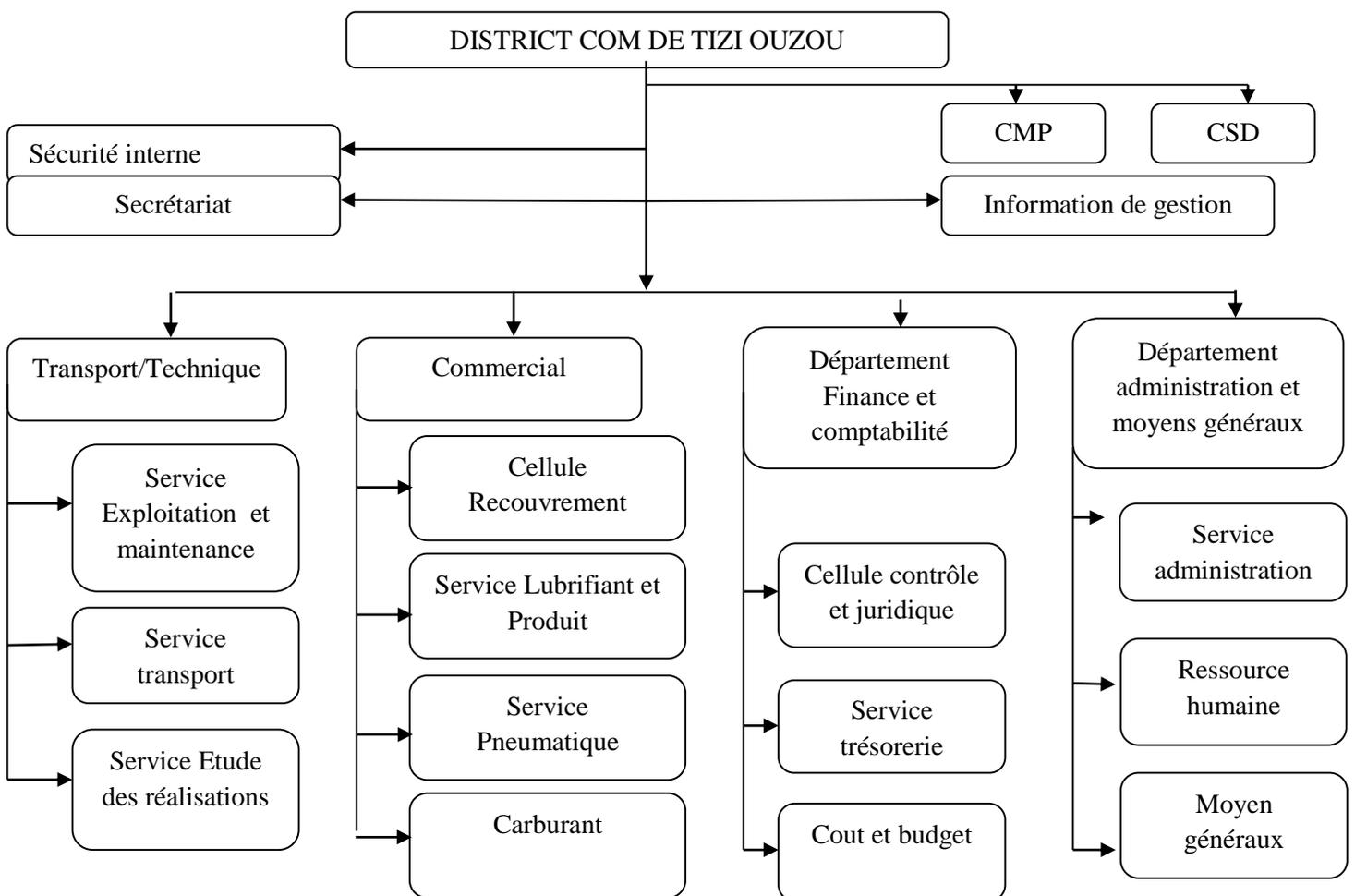
1.1.4.2. Les objectifs de NAFTAL

- Rétablir l'équilibre financier ;
- Améliorer la rentabilité et le rendement des différentes activités ;
- Gagner ou protéger les parts du marché actuelles ;
- Améliorer la qualité et l'efficacité ;
- Apprécier les résultats par type d'activités.

1.2. Organisation et organigramme du district COM de Tizi-Ouzou

Le district commercialisation de NAFTAL s'organise selon la représentation ci-après (figure 8)

Figure 8: organigramme du district COM de Tizi-Ouzou



Source: Document interne de NAFTAL, DG Chéraga

1.2.1. Département commercial

Il s'occupe de la mise en vente d'un produit donné, en termes simples, le département commercial veille à :

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

1.2.2. Service recouvrement

Il a pour fonctions principales :

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

1.2.3. Service carburant

Il est chargé de :

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

1.2.4. Service lubrifiants et produits spéciaux

Il s'occupe de :

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

1.2.5. Service pneumatique

Il s'occupe de :

- Suivi et l'analyse des ventes pneumatiques ;
- Elaboration des plans de ventes ;
- Etablissement des programmes et des plannings d'approvisionnement

1.2.6. Service réseau

Il est chargé de :

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

1.2.7. Département finances et comptabilité

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

1.2.7.1. Cellule contrôle et juridique

Elle veille au :

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

1.2.7.2. Service trésorerie

Il est chargé de :

- Contrôler les flux recettes et dépenses du district ;
- Traiter les dossiers des paiements, d'investissement et autres dépenses ;

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

1.2.7.3. Service comptabilité générale

Il s'occupe de :

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

1.2.7.4. Service coût et budget

Il est chargé de :

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

1.2.8. Département administration et moyens généraux

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

1.2.8.1. Service moyens généraux

Il assure :

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

1.2.8.2. Service administration

Il est chargé de :

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

1.2.8.3. Service ressources humaines

Son rôle est de :

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

1.2.9. Département transport et technique

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

1.2.9.1. Service exploitation et maintenance

Il assure :

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

1.2.9.2. Service transport

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

1.2.9.3. Service d'étude et réalisation

Son rôle est :

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

1.3. Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions

Pour faciliter ses tâches et assurer ses missions, NAFTAL est subdivisée en trois branches d'activités dont chaque branche applique en système décentralisé. Les branches d'activités de NAFTAL sont :

- La branche carburant ;
- La branche commercialisation ;
- La branche G.P.L.

1.3.1. Branche carburants

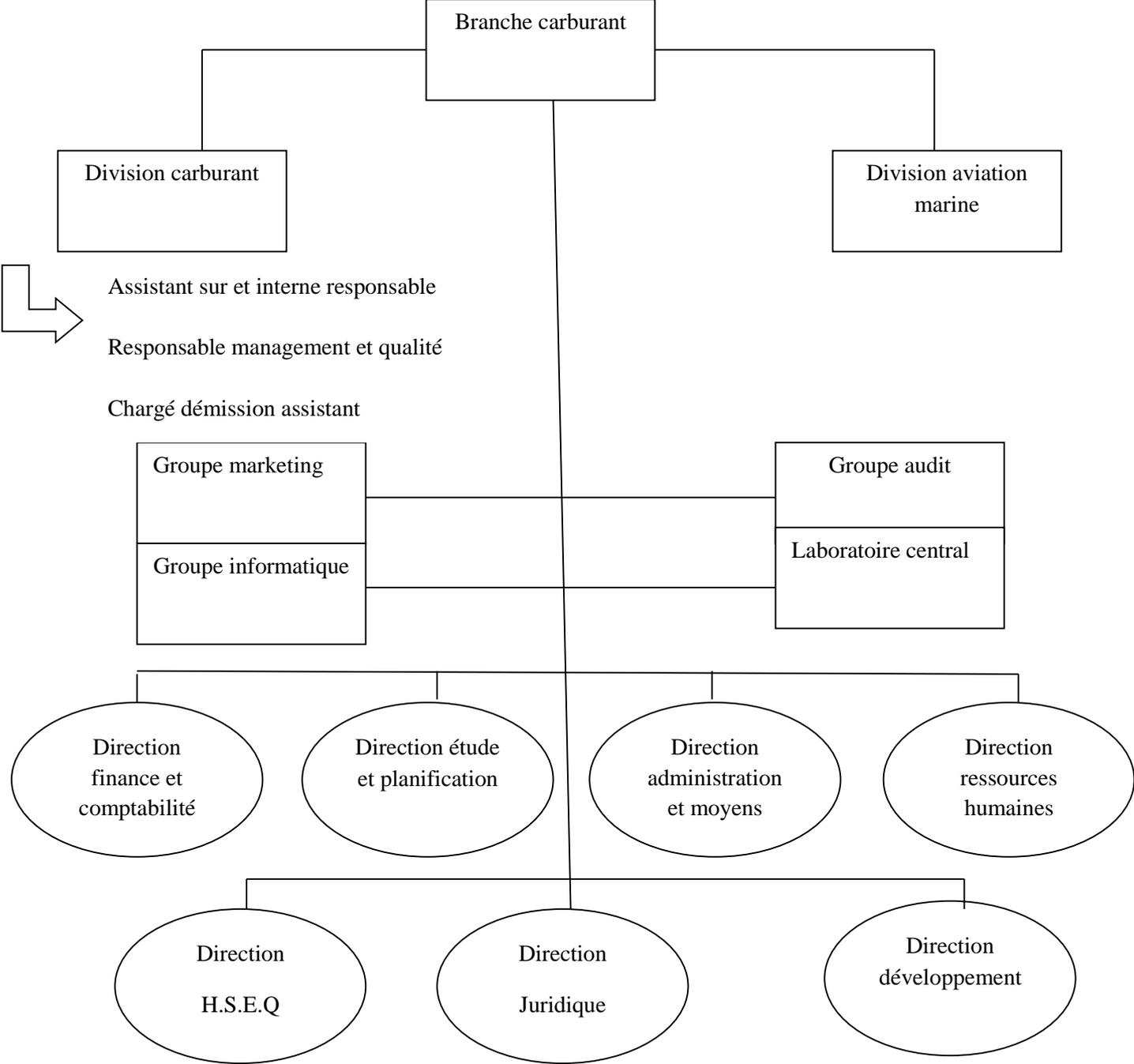
Cette branche d'activité a pour missions de :

- Assurer l'exploitation et la maintenance des centres carburants terre, marine et aviation, des canalisations et moyens de transport ;
- Assurer les opérations de sauvetage de navires et d'avitaillement d'aéronefs ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburant terre, marine et aviation ;
- Elaborer et suivre l'exécution des plans et suivre d'approvisionnement par canalisation et cabotage, de ravitaillement par wagons réservoirs ou camions citernes ;
- Contrôler, suivre et réguler les flux de produits carburants terre, marine et aviation.⁸⁶

⁸⁶ Document interne de NAFTAL, Tizi-Ouzou, consulter le : 18/08/2018, heure : 13H30.

La branche carburant est représentée dans l'organigramme suivant :

Figure 9: Organigramme de la branche carburant



Source : Organisation macrostructure de NAFTAL, le 07/06/2018.

1.3.2. Branche commercialisation

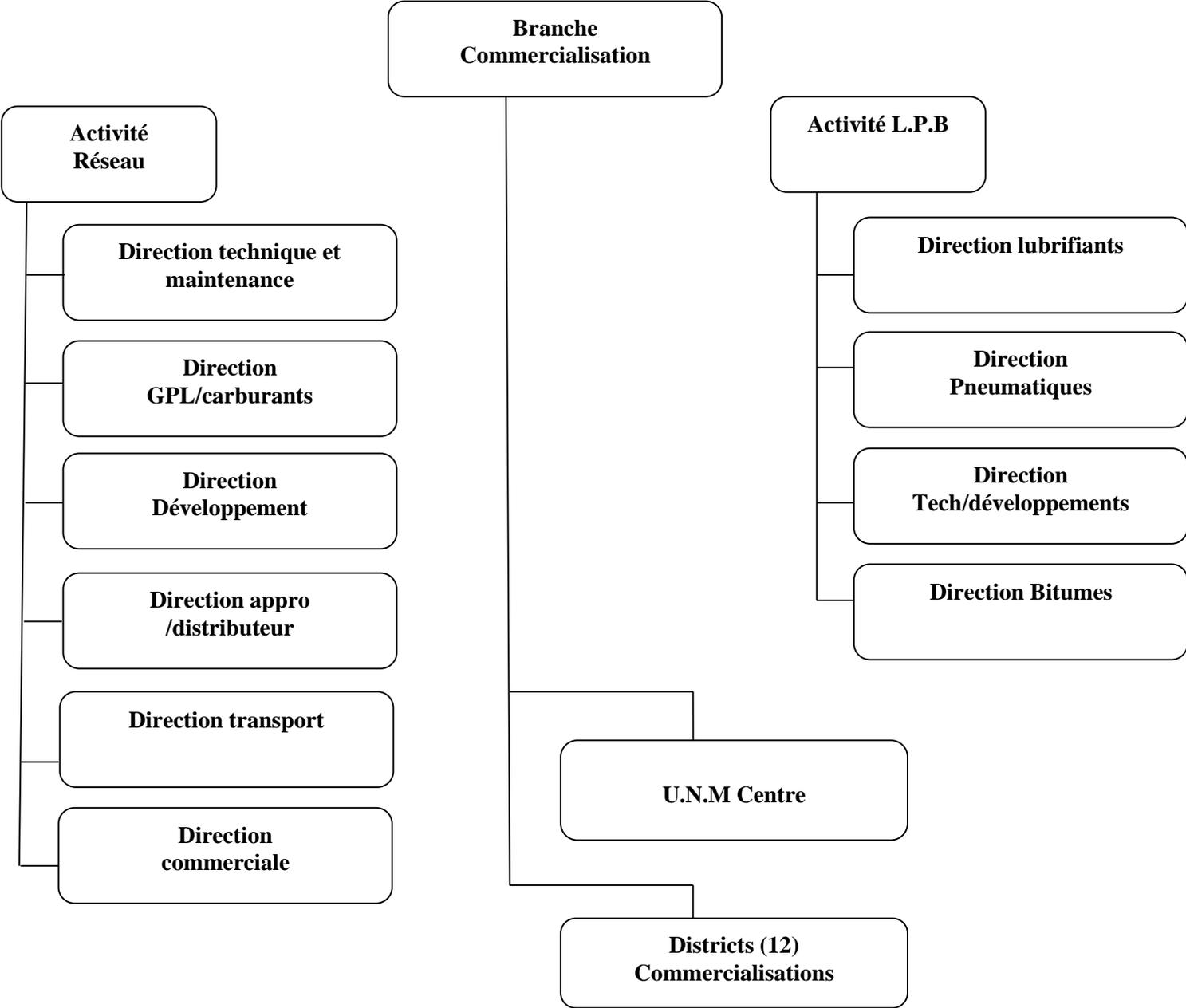
La branche commercialisation de la société NAFTAL, assure la distribution et la commercialisation des produits pétroliers à travers le territoire national. La branche commercialisation a pour missions de :

- Commercialiser les produits pétroliers, carburants, lubrifiants, pneumatiques et bitumes ;
- Gérer, suivre et contrôler les relations avec la clientèle carburants pneumatiques et bitumes (réseau de stations-service, gros consommateurs et autres clients) ;
- Elaborer et mettre en œuvre une stratégie de développement du réseau ;
- Coordonner, contrôler et animer les activités des districts ;
- Promouvoir le développement du carburant propane.⁸⁷

⁸⁷ Organisation macrostructure de NAFTAL, le 07/06/2018.

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

Figure 10: Organigramme de la ligne de produit de la branche commercialisation



Source : Organisation Macrostructure de NAFTAL 07/06/2018.

1.3.2.1. Activité réseau station de service

Le réseau station de service est composé de 2000 stations-service ainsi que les Méga-stations-service qui portent l'enseigne NAFTAL. Les produits commercialisés au niveau du réseau sont les carburants, les lubrifiants, les produits entretien auto, les pneumatiques, le butane et G.P.L/C.

Le réseau stations-service NAFTAL constitue un moyen de communication important avec la clientèle, notamment pour les produits suivants (carburants, lubrifiants, pneumatiques) et les prestations de service (vidange, vulcanisation et lavage).

1.3.2.2. Activité lubrifiant pneumatique et bitumes (L.P.B)

L'activité L.P.B au sein de la branche commercialisation, a les rôles suivants:

- Approvisionnement, le stockage, la distribution et la vente des lubrifiants (les huiles pour moteurs essence, diesel, les graisses et les produits spéciaux),
- Assure l'approvisionnement, le stockage, la promotion et la vente des pneumatiques ;
- Approvisionnement, le stockage, 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 spécifiques.

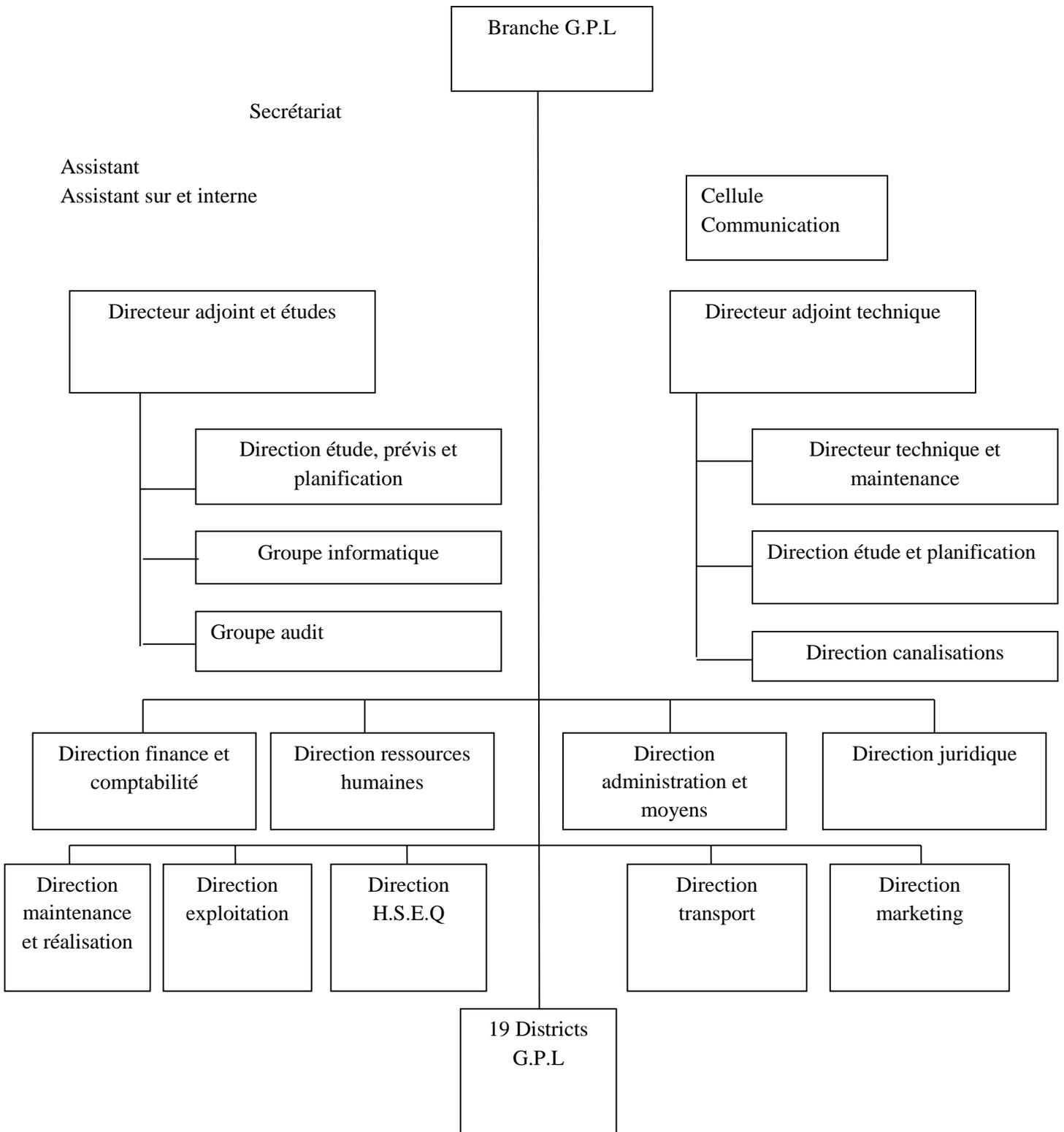
1.3.3. La branche G.P.L

La branche G.P.L a pour mission de :

- Gérer, organiser, promouvoir et développer l'activité enfûtage et de distribution des G.P.L ;
- Veiller au respect des normes et consignes de sécurité sur toute la chaîne G.P.L (transport, installations d'enfûtage et de stockage, bouteilles, citernes, accessoires, etc.) ;
- Organiser et développer le réseau commercial et de distribution ;
- Moderniser les infrastructures pour améliorer la productivité, la sécurité et la gestion ;
- Développer le partenariat et la coopération dans le domaine des GPL.⁸⁸

⁸⁸ Document interne de NAFTAL, Tizi-Ouzou, consulter le :18/08/2018, heure :13H :30.

Figure 11: Organigramme de la branche G.P.L.



Source : Organisation Macrostructure de NAFTAL, le 07/06/2018

Section 2 : Enquête sur l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation au sein du district NAFTAL

Le présent travail est consacré à l'étude de l'évaluation des compétences au niveau de la société NAFTAL qui se situe dans la zone industrielle AISSAT IDIR à OUED-AISSI. Il a pour objectif d'identifier l'influence de l'évaluation des compétences sur la motivation des RH dans cette organisation. Il s'inscrit dans une démarche quantitative.

L'évaluation des compétences et de la performance au sein de NAFTAL consiste à :

- évaluer les travailleurs occupant les postes impactant la qualité produit, sur la base des compétences liées aux postes qu'ils occupent.
- L'évaluation a pour rôle d'examiner l'adéquation entre les compétences disponibles et les compétences requises.

Le système d'évaluation mis en place a pour objectifs principaux :

- Instaurer la culture de compétence et du management participatif dans toutes

Les structures ;

- Connaître le niveau de compétences et le niveau de performances des

Travailleurs occupant les postes impactant la qualité

- Développer les compétences de l'ensemble des travailleurs occupant les

Postes impactant la qualité produit ;

- Définir les besoins en formation ;
- Améliorer les connaissances en vue d'organiser des voies éventuelles d'évaluation (Formation, Promotion, Mobilité fonctionnelle...) ;
- Déterminer l'admissibilité de l'employé à une éventuelle mobilité ;
- Développer une culture de communication entre le responsable hiérarchique et

L'agent évalué ;

- Etablir un bilan triennal de l'évaluation des compétences ;
- Etablir des objectifs et un plan de travail sur trois années

L'entreprise utilise le plus souvent l'entretien et la fiche d'évaluation dans le cadre de la méthodologie de l'évaluation suivie qui se résume dans ce qui suit :

- Identifier les poste de travail ayant un impact sur la qualité produits;

- Identifier le personnel occupant les postes impactant la qualité ;
- Renseigner les fiches d'évaluation des compétences et performances ;
- Collecter les fiches d'évaluation et les transmettre à la DRH /Branche ;
- Analyser les fiches d'évaluation des compétences et performances ;
- Exploiter les résultats de l'évaluation

Donc, pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi la démarche suivant :

- La définition de l'objectif de l'enquête.
- Méthodologie de l'enquête.
- La présentation des résultats.

2.1. Objectif de l'enquête

L'objectif de ce questionnaire adressé aux travailleurs de NAFTAL est de mettre l'accent sur la contribution de l'évaluation des compétences dans leur motivation en prenant comme source principale des données. Notre objectif est de vérifier la teneur de la concordance entre les acquis théoriques et la réalité du terrain et en faire ressortir éventuellement les lacunes afin d'y remédier.

2.2. Méthodologie de l'enquête

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

2.2.1. Présentation du questionnaire

Le questionnaire est un outil de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations, et est une technique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directe. Étant donné que la motivation est considérée comme un phénomène essentiellement individuel et personnel, les questionnaires offraient une bonne cohérence en ce sens.

Selon G.STEPHANE : « un questionnaire bien structuré est le gage d'un processus d'interrogation fluide et agréable pour les répondants. Il constitue également la garantie d'un bon taux de retour et d'une meilleure qualité des réponses »⁸⁹

⁸⁹ Stéphane Ganassali : «Les enquêtes par questionnaire avec sphinx », édition PEARSON, Paris, 2007, p2.

2.2.2. Contenu du questionnaire

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

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

2.2.3. Le choix de l'échantillon

La prise en considération de l'ensemble du personnel de l'entreprise lors de notre étude fut chose irréalisable, vu l'importance du nombre des travailleurs de. A cet effet nous étions obligés de limiter la taille de l'échantillon à celui de l'entreprise NAFTAL, l'échantillon est composé de l'ensemble du personnel de toutes catégories confondues (agent d'exécution, agent de maîtrise, cadre), et des deux sexes femmes et hommes de NAFTAL du District COM de Tizi-Ouzou se situe dans la zone industrielle Aissat Idir à Oued-Aissi, environs 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville.

2.2.4. La taille de l'échantillon

Pour les besoins de notre enquête au sein NAFTAL qui situe dans la zone industrielle Aissat Idir à Oued-Aissi, 13 kilomètres de Tizi-Ouzou ville. Nous avons pu obtenir la coopération de 60 employés, l'échantillon est constitué d'un ensemble de travailleurs NAFTAL par catégories socioprofessionnelles (Exécutant, Maîtrise, Cadre)

2.2.5. Le traitement des résultats

Les données recueillies ont été traitées principalement par tri à plat (en traitement uni varié) avec l'utilisation du logiciel Excel.

2.3. La présentation des résultats

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

2.3.1. Les informations générales

2.3.1.1. Le sexe

Tableau n° 2 : La répartition des enquêtes par sexe.

Sexe	pourcentage
Femmes	27%
Hommes	73%

Source : réalisé par nos soins

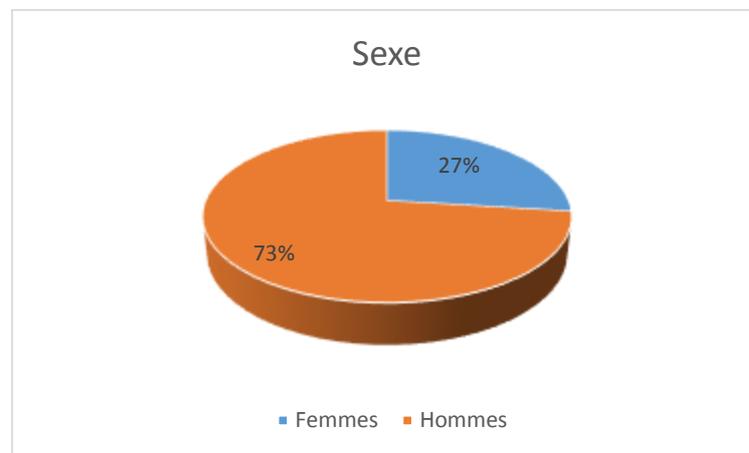


Figure 12: La répartition des enquêtés par sexe

A travers notre étude, nous avons eu un taux de réponse de 73% de la part des hommes et seulement 27% de la part des femmes, chose qui peut être expliquée par la dominance masculine dans cette entreprise ; cette différence est due à la nature de travail.

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

2.3.1.2. L'âge:

Tableau n° 3: La répartition des enquêtés par âge.

Age	pourcentage
De 25à 30 ans	8.33%
De 30 à 40 ans	61.67%
De 40 à 50 ans	30%
Plus de 50 ans	0%

Source : réalisé par nos soins

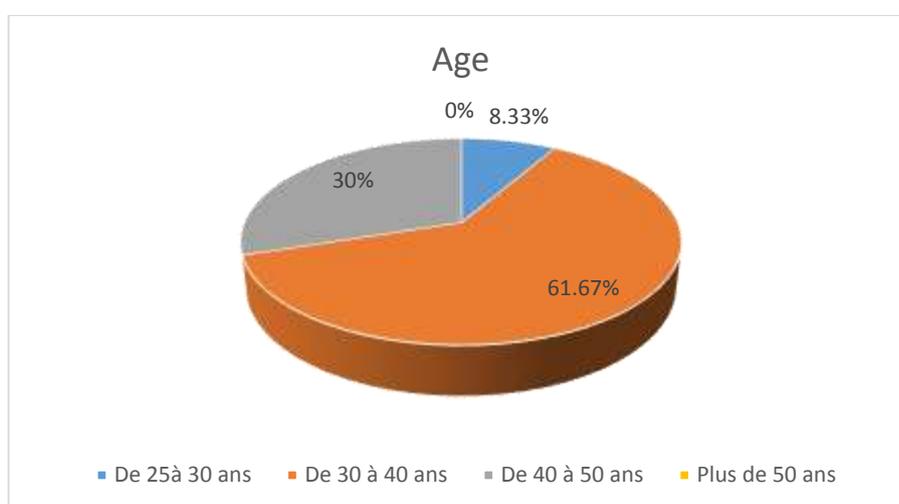


Figure 13 : Répartition des enquêtés par âge.

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 30 à 40 ans (61,67%), nous amenant ainsi à penser que le personnel est relativement âgé :

- 30% de l'effectif représente la tranche d'âge de 40 à 50 ans,
- 8,33% des interrogés ont un âge appartenant à la tranche de 25 à 30 ans.
- Et aucun des agents interrogés n'a plus de 55 ans.

Donc, ils y'a pas d'employés en âge de la retraite (non recrutement)

2.3.1.3. Niveau d'instruction :

Tableau n° 4 : La répartition des enquêtés par Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	pourcentage
Universitaire	85.56%
Secondaire	14.44%
Moyen	0%
Primaire	0%

Source : réalisé par nos soins

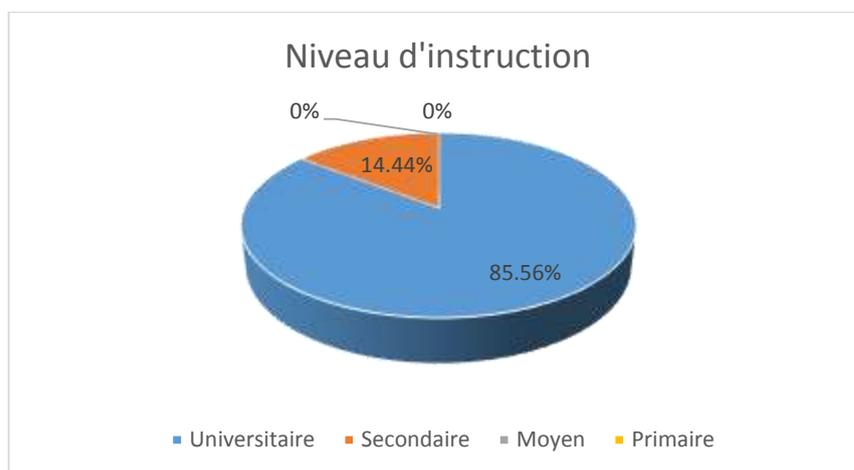


Figure 14: La répartition par niveau d'instruction

Il apparaît clairement que la majorité du personnel de NAFTAL ont un niveau d'études supérieures avec un taux de 85,56%, le pourcentage restant est de 14,44 % pour le niveau secondaire, à noter que le niveau primaire et moyen est nul 0%.

2.3.1.4. Catégorie socio professionnelle

Tableau n° 5 : La répartition des enquêtés par catégorie socio-professionnelle

Catégorie socio-professionnelle	
Cadre	45%
Maîtrise	51.67%
Exécutant	3%

Source : réalisé par nos soins

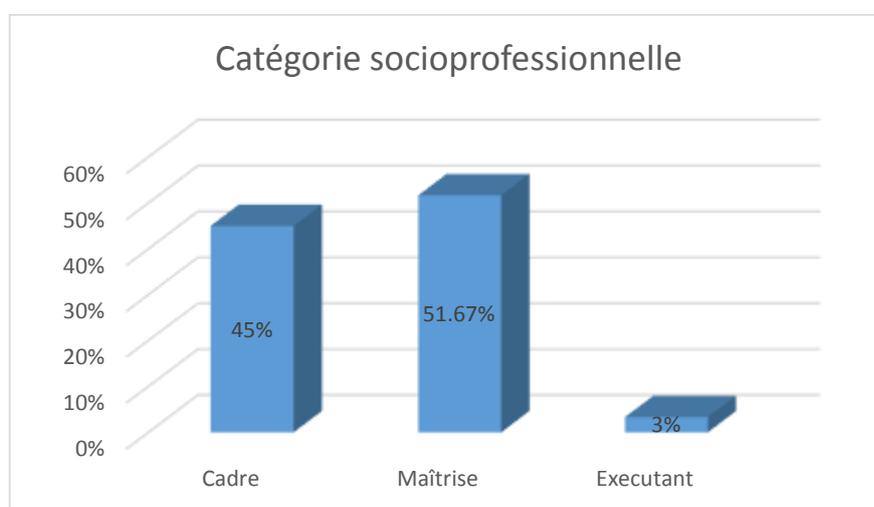


Figure 15: Répartition des enquêtés par catégorie socio-professionnelle

Dans cette figure, nous avons tenté de déterminer la nature des postes occupés. En premier lieu, nous avons la catégorie exécutant avec 3,33%, en second lieu, nous avons la catégorie maîtrise avec 51,67% et troisièmement, nous avons les cadres avec 45%.

2.3.1.5. Expérience professionnelle

Tableau n° 6 : La répartition des enquêtés par Ancienneté

Ancienneté	Pourcentage
Moins de 5 ans	16.67%
De 5 à 10 ans	73.33%
Plus de 10 ans	10%

Source : réalisé par nos soins

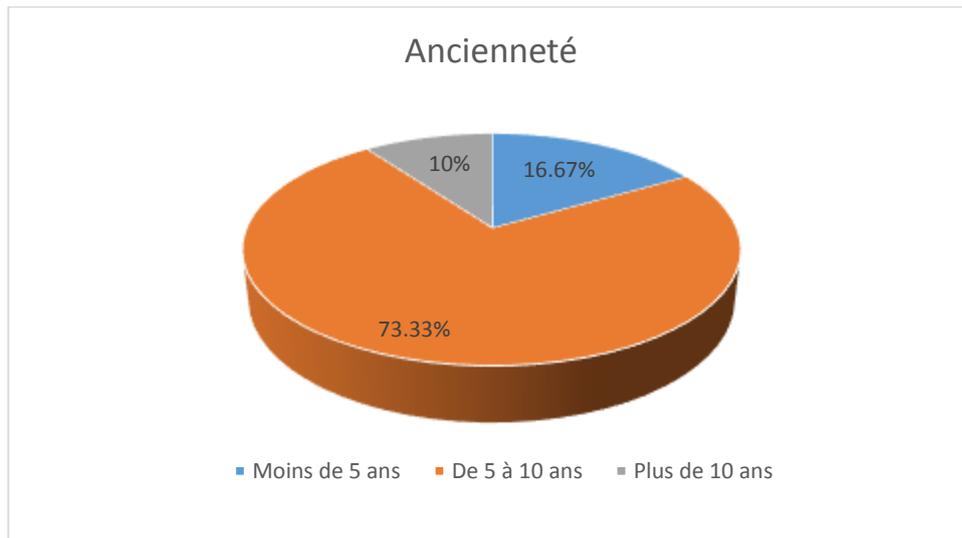


Figure 16: expérience professionnelle des enquêtés

L'objectif est de faire ressortir l'ancienneté de la population interrogée, on ne constate que 16,67% de moins d'un an, 10% des répondants ont une ancienneté de plus de 10 ans, et 73,33% sont installés dans l'entreprise selon une période allant de 5 ans à 10 ans.

2.3.2. Analyse des résultats

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

Tableau n° 7 : le niveau de compatibilité entre le poste et les compétences.

Oui	52%
Non	48%

Source : réalisé par nos soins

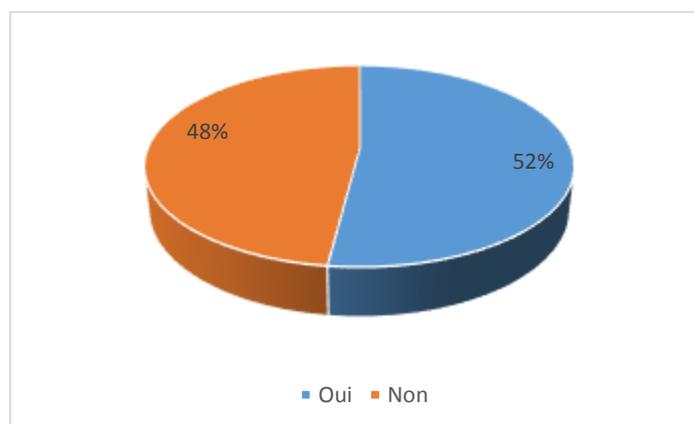


Figure 17: le niveau de compatibilité entre le poste et les compétences.

D'après les résultats obtenus, nous avons 48% de la population interrogée qui estime que le poste qu'elle occupe n'est pas en adéquation avec ses compétences. En contrepartie, nous avons 52% des salariés qui estiment que les postes qu'ils occupent sont compatibles avec leurs compétences. Le ressenti des employés quant à leur position professionnelle est majoritairement positif mais il n'en demeure pas moins que l'appréciation négative de ce niveau d'adéquation reste relativement élevé, ce qui peut aboutir à un manque de productivité au niveau de l'entreprise.

- **Avez —vous fait l'objet d'une évaluation? (avez-vous déjà été évalué?)**

Tableau n° 8 : la prise en considération des évaluations

Oui	75%
Non	25%

Source : réalisé par nos soins

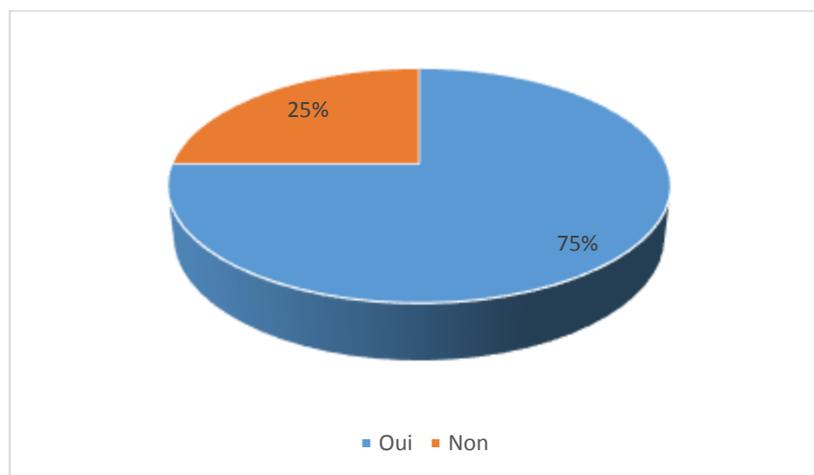


Figure 18: la prise en considération des évaluations

Cette question fait ressortir d'un côté que de l'évaluation des compétences au sein de NAFTAL est présente puisque la proportion du personnel interrogée a répondu par l'affirmative avec un taux de 75%.Cependant, le reste affirme ne pas avoir été l'acteur d'une évaluation. Cette situation nous amène à dire que l'absence de détermination des compétences et de leur évolution conduit à une difficulté de mise en place des politiques RH à l'instar de la GPEC, de la formation,...

- **Comment vous étiez évalué?**

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

Nous remarquons l'absence d'un bon nombre d'outils qui sont, l'assessment center, l'échelle de notation, l'évaluation à 360°, bien que ces dernières demeurent, il est vrai, des méthodes plus récentes en matière d'évaluation.

- **Êtes-vous informé des résultats de l'évaluation?**

Tableau n° 9: le niveau d'information en rapport avec les résultats d'évaluation.

Bien informé	11.67%
Moyennement informé	46.67%
Peu ou pas informé	25%

Source : réalisé par nos soins

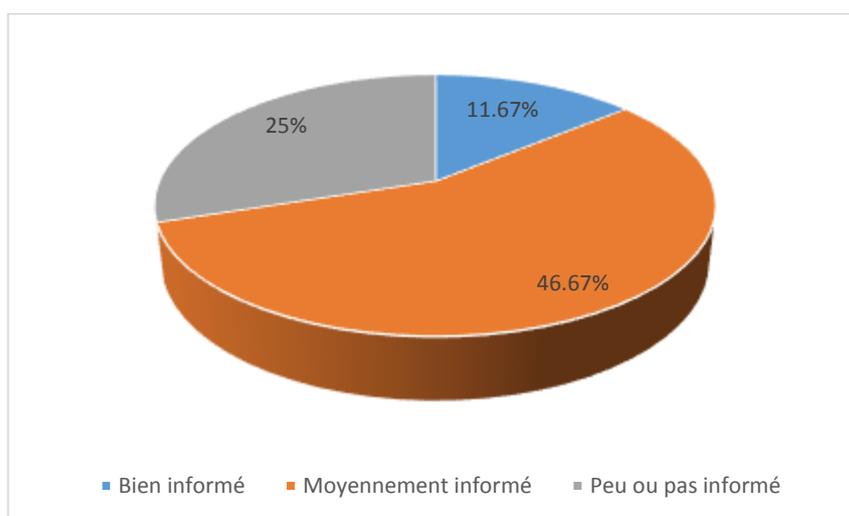


Figure 19: le niveau d'information en rapport avec les résultats d'évaluation.

A travers l'information collectée, nous avons 11,67% de la population qui est bien informé par rapport aux résultats d'évaluation, pour la population moyennement informée qui est de l'ordre de 46,67%, ainsi que celle de la population pas ou peu informée à hauteur de 25%, ce qui peut être traduit par un manque de communication et de circulation de l'information au sein de l'entreprise. Il faudrait aussi mettre en exergue que la communication

a des fonctions motivationnelles, donc laisser l'employé dans le flou pourrait avoir des répercussions négatives sur l'implication, la motivation et la satisfaction du personnel.

- **Pour vous, l'évaluation des compétences est importante ?**

Tableau n° 10 : l'importance de l'évaluation des compétences.

Très importante	0%
Importante	90%
Assez importante	10%
Pas du tout importante	0%

Source : réalisé par nos soins

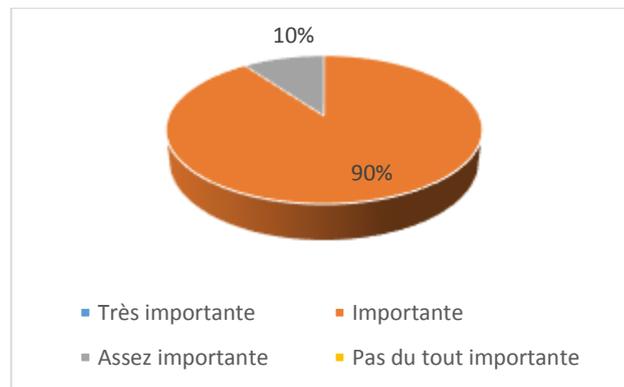


Figure 20: l'importance de l'évaluation des compétences.

On peut constater que la majorité à savoir 90% des enquêtés trouvent que l'évaluation des compétences est importante, et 10% des personnes interrogées trouvent l'évaluation des compétences importante, 0% trouvent qu'elle est assez importante et 0% pas du tout importante.

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

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

Tableau n° 11 : les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l'évaluation.

Les conditions de travail	0%
La formation	13.33%
L'expérience	58.34%
La promotion	28.33%

Source : réalisé par nos soins

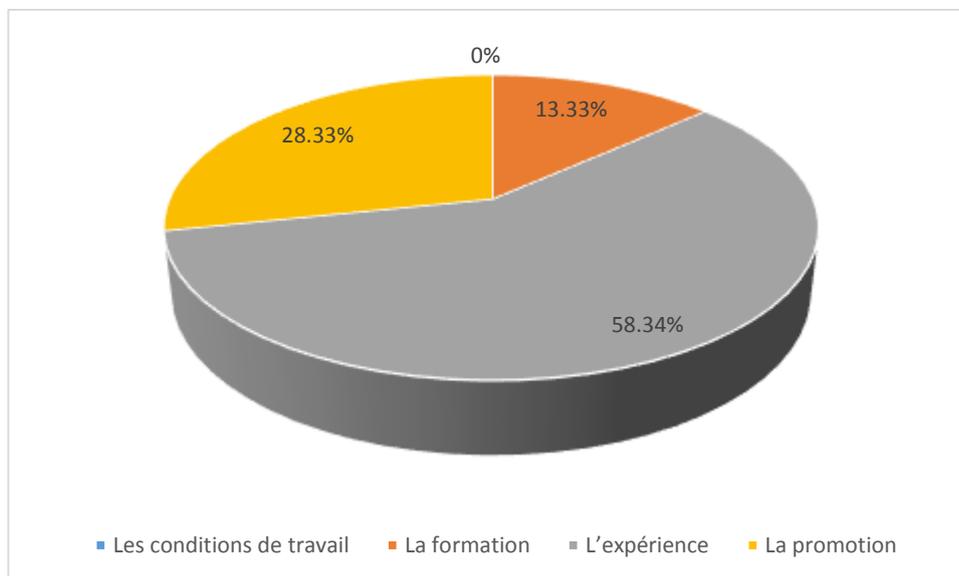


Figure 21: les critères d'évaluation pris en considération par votre entreprise lors de l'évaluation.

L'intérêt de cette question est de faire ressortir les critères d'évaluation pris en considération au sein de NAFTAL lors de l'évaluation, 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 disent la promotion, et 8 personnes interrogées, soit un taux de 13,33% avancent que c'est la formation, alors qu'il y a de 0% pour les conditions de travail.

- Êtes-vous satisfaits de ces critères appliqués?

Tableau n° 12 : satisfactions des critères appliqués en matière d'évaluation.

Oui	85%
Non	15%

Source : réalisé par nos soins

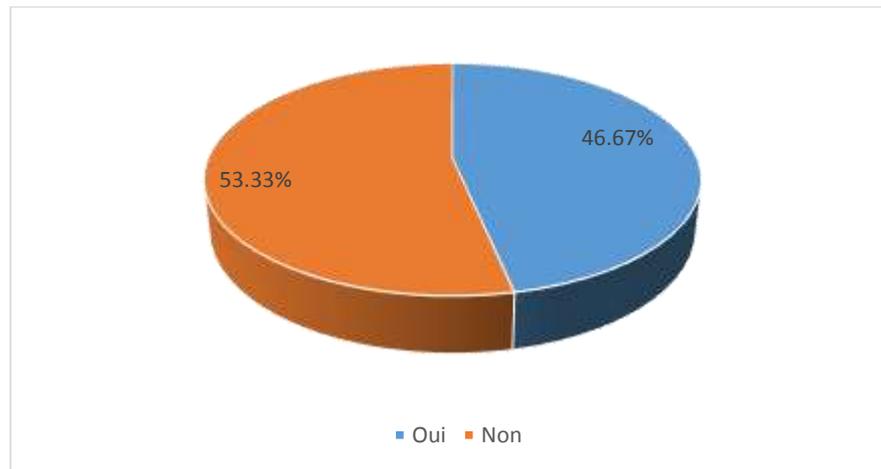


Figure 22: satisfactions des critères appliqués en matière d'évaluation.

L'intérêt de cette question, est de faire ressortir le degré de satisfaction en termes des critères d'évaluation, à cela la majorité des intégrés trouvent que les pratiques actuelles d'évaluation sont insatisfaisantes avec un taux de 53,33%, alors que les 46,67% restant ne partagent pas le même avis.

Il apparaît que le niveau de satisfaction quant aux critères d'évaluation utilisés est assez élevé ce qui pourrait avoir un impact négatif sur la motivation des salariés.

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

Tableau n° 13 :l'impact des pratiques d'évaluations sur la motivation.

Oui	65%
Non	35%

Source : réalisé par nos soins

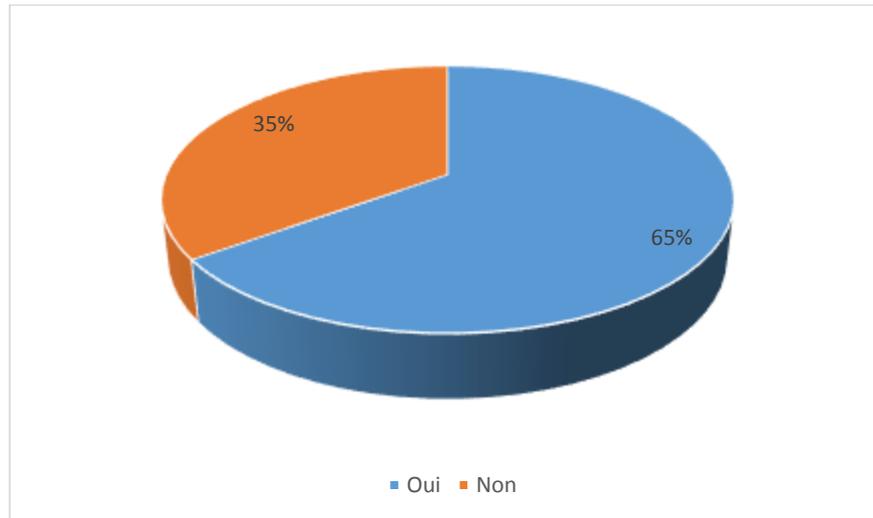


Figure 23: l'impact des pratiques d'évaluations sur la motivation.

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

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

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

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

Tableau n° 14: l'influence de notes obtenues sur les compétences du personnel.

Oui	75%
Non	25%

Source : réalisé par nos soins

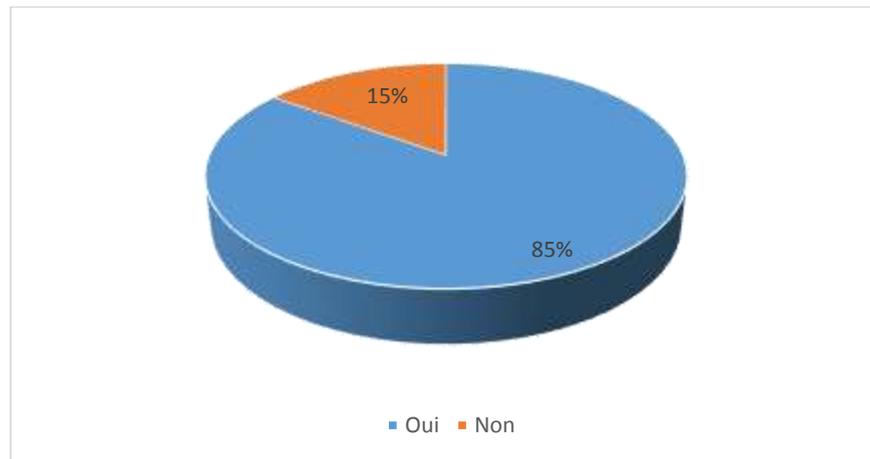


Figure 24: l'influence de notes obtenues sur les compétences du personnel.

D'après les résultats relevés dans la figure ci-haut, nous avons 15% du personnel estime que les notes qui sont obtenues ne reflètent pas les compétences qu'ils possèdent, en contrepartie nous avons un taux de 85% du personnel interrogé trouvent que les notes qui sont obtenues reflètent les compétences qu'ils possèdent.

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

Tableau n° 15: L'influence des notes attribuées sur la performance au travail.

Vous encourage à améliorer votre travail	58.33%
A connaitre vos faiblesses	16.67%
Vous démotive	25%

Source : réalisé par nos soins

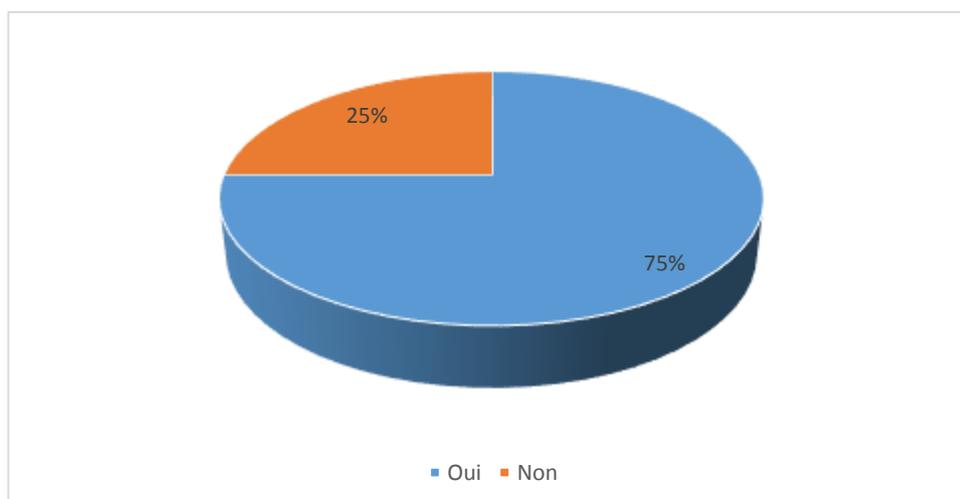


Figure 25: L'influence des notes attribuées sur la performance au travail.

A la lumière de cette figure, nous constatons que 75% des personnes interrogées trouvent que les notes attribuées ont une influence sur le travail au sein de NAFTAL contre 15% qui ne se pas une influencés sur la performance au travail.

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

Tableau n° 16: Le point du vue du personnel d'une mauvaise note d'évaluation.

Vous encourage à améliorer votre travail	58.33%
A connaitre vos faiblesses	16.67%
Vous démotive	25%

Source : réalisé par nos soins

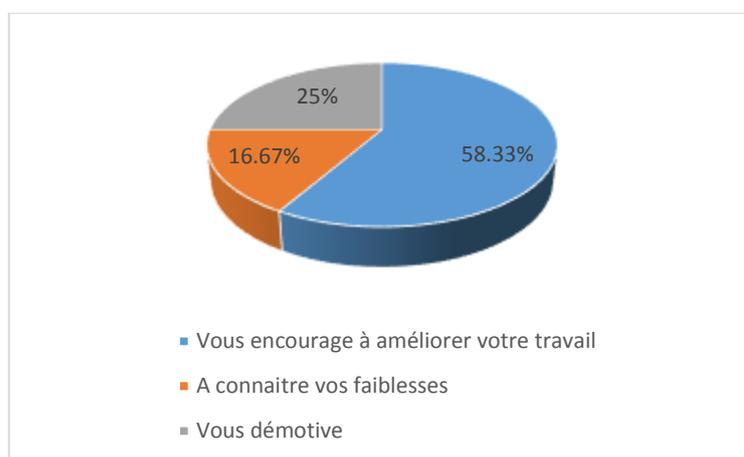


Figure 26: Le point du vue du personnel d'une mauvaise note d'évaluation.

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

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

Tableau n° 17: Les attitudes du personnel en matière d'évaluation des compétences.

Garder la méthode de notation	11.67%
Adopter d'autres méthodes avec la notation	60%
Remplacer la notation par d'autres méthodes	28.33%

Source : réalisé par nos soins

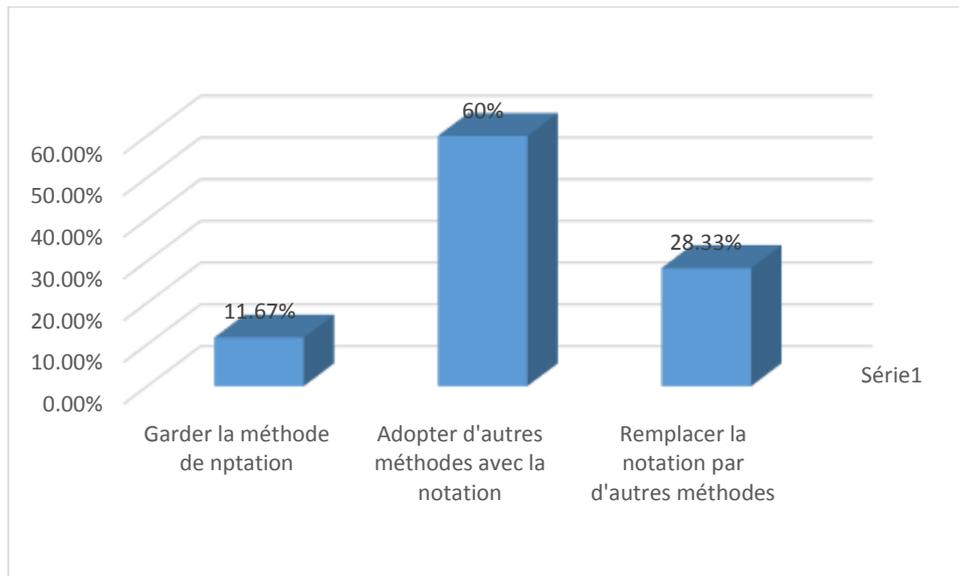


Figure 27: Les attitudes du personnel en matière d'évaluation des compétences.

D'après les résultats obtenus, nous avons 60% de la population questionnée estime que l'entreprise, doit adopter d'autre méthodes avec la notation en matière d'évaluation des compétences .

En contrepartie, nous avons 28,33% des salariés qui estiment que l'entreprise remplace la notation par d'autres méthodes, et nous avons 11,67% de population questionnée trouvent que l'entreprise doit garder la méthode de notation. Donc, on peut déduire que les salariés ne sont pas satisfaits par les méthodes d'évaluation utilisées et souhaitent adopter d'autres méthodes avec la notation.

3.3.3. Synthèse de l'étude

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

- Manque de compatibilité entre les postes et compétences des employés, ce qui génère des problèmes de réalisation des tâches ainsi qu'une démotivation des salariés;
- Le manque de communication reflète l'absence d'un feed-back positif entre les ressources humaines et la hiérarchie;

- la majorité des interrogés au sein de NAFTAL considère l'évaluation des compétences comme un élément très important car cela permet de faire ressortir les véritables compétences de chaque individu;
- Une mauvaise note d'évaluation encourage le personnel à améliorer le travail ;
- Au sein de NAFTAL, on utilise certaines méthodes d'évaluation telles que l'entretien d'évaluation individuelle et collective, ces méthodes sont subjectives et peu utilisées car à travers les réponses que nous avons obtenues, nous avons pu constater que des membres du la DRH qui ont une expérience de moins de 5 ans, n'ont jamais subi d'évaluation.
- L'entreprise NAFTAL ne se munit pas des outils nécessaires, qui font qu'elle possède une évaluation des compétences non performantes;
- Le système d'évaluation actuel demeure empirique, car il n'est pas doté des méthodes d'évaluation modernes;
- Manque de communication entre le personnel et leurs supérieurs.

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

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

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

Sur la base de l'ensemble des éléments récoltés tout au long de notre étude nous sommes arrivées à la conclusion que les hypothèses sont confirmées.

Considérés comme essentielle par les salariés, l'évaluation des compétences fait l'objet de nombreuses critiques de leurs parts. Ainsi, la moitié des répondants à l'enquête la jugent moyenne à mauvaise au sein de NAFTAL. Nous pouvons faire quelques propositions afin

d'améliorer non seulement le système d'évaluation, mais aussi la manière dont se déroulent ces évaluations.

- Le système d'évaluation devait être examiné par les RH de façon à être plus objectif et équitable, il devrait servir davantage à récompenser les plus méritants, donc à prendre en considération les efforts et la performance individuels, il devrait aussi pouvoir stimuler l'excellence, l'enthousiasme, la compétition, l'esprit d'initiative.
- Les évaluations doivent être faites sur la base des objectifs, ce qui facilitera la tâche de l'évaluateur et rendra l'évaluation beaucoup plus objective.
- La DRH avec la direction générale devraient travailler pour une meilleure communication et sensibilisation par rapport au système d'évaluation et à ses répercussions sur les salariés et l'entreprise. Car le constat fait est que beaucoup de personnes sont ignorantes de leur propre système d'évaluation.
- NAFTAL devrait allouer davantage de moyens financiers et matériels à la DRH afin de rénover son système d'évaluation.
- Au moins deux évaluations doivent se tenir dans l'année pour aider les employés à garder le cap par rapport aux objectifs fixés, parce que comme nous l'avons remarqué NAFTAL ne se base pas sur l'entretien d'évaluation annuel.
- Instaurer un climat de respect, de confiance et encourager la communication interne pour créer un espace d'entente et d'échange entre les collaborateurs en particulier et avec leurs supérieurs en général. Afin d'offrir l'occasion aux salariés de réclamer leurs droits et de transmettre leurs doléances en cas de problèmes ou d'insatisfaction. Ceci générera le sérieux des travailleurs, leurs satisfactions, leurs motivations qui influenceront sur leur rentabilité.
- Faire adhérer le personnel de NAFTAL aux objectifs de l'entreprise.
- NAFTAL devraient choisir une méthode d'évaluation adéquate pour qu'il y ait un meilleur sentiment d'objectivité. Nous proposons donc, l'évaluation à 360° qui est une méthode d'évaluation des compétences managériales.

Conclusion générale

Conclusion générale

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

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

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

L'évaluation des compétences étant un acte purement managérial, elle constitue une pièce maîtresse du grand processus des ressources humaines. Donc, il est vital pour toute entreprise de prendre avec beaucoup de considération cet aspect car il représente un pilier essentiel sur lequel viennent se greffer d'autres processus RH, tels que le recrutement, la rémunération, la promotion, la formation, le licenciement, la détermination des emplois et des postes, la gestion des carrières....,

Notre travail, s'intéressant à cette thématique, repose sur une problématique de départ qu'il convient de rappeler à savoir :

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

Notre étude de cas s'étant déroulée au sein de NAFTAL, nous y avons donc mené nos recherches sur « le rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH », et nous nous sommes intéressés à la manière dont se déroulent les évaluations et la motivation dans l'entreprise mais surtout au ressenti des employés quant à l'approche d'évaluation adoptée ainsi que les conséquences que cette dernière a sur leur motivation au travail.

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

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

Aussi, l'hypothèse principale est confirmée car au final il apparaît clairement que l'évaluation des compétences contribue à la motivation des ressources humaines.

A travers notre travail de recherche, il ressort que :

- L'évaluation des ressources humaines permet de détecter les insuffisances chez l'ouvrier et donc de mener une action dans un sens correctif ;
- L'action de l'évaluation constitue un message psychologique fort de l'importance que porte le manager de l'entreprise à ses employés ;
- L'évaluation doit être généralement suivie par des actions en faveur des employés à savoir : des primes, des promotions, mobilité ;
- L'évaluation doit être fortement liée au degré de maîtrise et de rendement de l'ouvrier, ce qui pousse ce dernier à se surpasser pour être à la hauteur des espérances de la RH.

Et cela constitue une réponse à notre problématique

De nos jours, l'investissement humain est le moteur de tout développement pour les entreprises qui se veulent compétitives d'où l'importance de la motivation afin d'en tirer le maximum à travers des actions dont on peut citer l'évaluation.

Bibliographie

Ouvrages :

- **Aguilar Michael:**« L'art de motiver » édition Dunod, Paris 2009
- **Arther Pell:**« Encadrer et motiver une équipe », édition S&SM, Paris, 1998 .
- **Aubert Jacques et al :**« Management des compétences », édition DUNOD, aris , 2005
- **Beirendonck Lou Van:** « Management des compétences, évaluation, développement et gestion », édition de Boeck et Larcier, Paris, 2004.
- **Benraouane Sid Ahmed:** «*Le management des ressources humaines* », **office des publications universitaires, Alger 2010.**
- **Billet Claude:** « Le guide des techniques d'évaluation : performances, compétences, connaissances », édition DUNOD, Paris, 2005.
- **Boye Michel et Gerrad Robert :** «*Gérer les compétences dans les services publics*», **édition d'organisation, Paris, 1994**
- **Campoy Eric et al :**« Gestion des ressources humaines » : édition PEARSON, Paris, 2008.
- **Clayton P., Alderfer, :** « An Empirical Test of a New Theory of Human Needs »; *Organizational Behaviour and Human Performance*, volume 4, issue 2, pp. 142–175, May 1969
- **Cohen Annick et Soulier Annette:** « Manager par les compétences », édition Liaison, Paris, 2004.
- **Dietrich Anne :** « Le management des compétences », 2eme édition, Vuibert, Paris, 2010.
- **Dimitri Weiss:** « Ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1999.
- **Dogor Di Nuzzo Beatrice:** « Le management de la motivation » *Améliorer les services*, édition EMS, Paris, 2011.

- **Donnadieu Gerrard / Denimal Philippe** : « Classification Qualification, de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences », édition Liaison, Paris, 1994.
- **Donnadieu Gerrard** : « Gestion des ressources humaines », édition d'organisation, Paris, 1999.
- **Fenouillet Fabiane** « Les théories de la motivation » , édition Dunod ,Paris,2016 .
- **Fericelli Alain.Michel, Bruno Sire**, « Performance et ressources humaines” édition, ED, Economica, Paris,1996.
- **Keller Laurent** « Les clés de la motivation au travail », édition l'Harmattan, Paris 2007.
- **Khemakhem Abdellatif**: « La dynamique du contrôle de gestion », édition Dunod, Paris,1976
- **Labruffe Alain**: « Management des compétences : construire votre référentiel », édition AFNOR, Paris, 2010.
- **Le Boterf Guy** : « Ingénierie et évaluation des compétences », édition d'organisation, Paris, 2002.
- **Le Boterf Guy** : « L'évaluation des compétences », éditions d'Organisation, Paris, 2000.
- **Lemaire Michel**: « Compétences professionnelle, enjeux stratégique », édition CNFP cedex16, Paris, 2000.
- **Lemartin Daniel**: « La compétence au cœur de la GRH », édition EMS Management & SOCIETE, Paris, 2005.
- **Letiellieux Laetitia**: « L'essentiel de la gestion des ressources humaines », 3eme édition Gualino, Paris, 2009.
- **Lévy-Leboyer Claude** : « La gestion des compétences »,2^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2009.

- **Lorino Philippe** : « Méthodes et pratiques de la performance » 3^{ème} édition d'organisation, Paris, 2003.
- **Mahé Boislandelle Henri** : « Dictionnaire de gestion, vocabulaire, concepts et outils », ED economica, Paris, 1998.
- **Martory Bernard et Crozet Daniel** : « Gestion des Ressources Humaines Pilotage social et performance », 9^{ème} édition , Dunod, Paris, 2008 .
- **Maugeri Salvator** « Théories de la motivation au travail », édition Dunod, Paris, 2004.
- **McClelland, D. C., Atkinson, J. W., Clark, R. A., & Lowell, E. L.** : « The achievement motive ». Appleton-Century-Crofts New York.1953
- **McGregor Douglas** : « The Human Side of Enterprise'», McGraw Hill, New York,1960
- **Meignant Alain** : « Les compétences de la fonction des ressources humaines », édition Liaison, Paris, 1995.
- **Morin Pierre** : « Organisation et motivations », édition Chihab, Alger, 1995.
- **Peretti Jean-Marie** : « Dictionnaire des ressources humaines », 2^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2001.
- **Rèhayen Gerrard-Philippe** : « Supervision et direction des ressources humaines » 4^{ème} édition, Gaetan, Québec, 2008.
- **Roussel Patrice** : « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition economica, Paris 1996.
- **Sekiou-Blondin-Fabi-Besseyre-des Horts-chevalier** : « Gestion des ressources humaines », édition Boeck université, 2^{ème} édition, Paris, 2001.
- **Serupa Semuza Etienne** : « Théories de la motivation au travail », édition L'Harmatan, Paris, 2009.

- **TEBOUL Jacques:** « L'entretien d'évaluation : comment s'y comporter, comment le mener », édition DONOD, Paris, 2009.
- **Thomas Laurence** sous la direction de VALENTINE CHAPUS-GILBERT « Motiver ses équipes », édition Nathan, Paris, 2012.
- **Tresanini Marie:** « Du recrutement à la gestion des carrières », 2ème édition EMS management & société, Paris, 2013.
- **William(B).WARTHER et autres :** « La gestion des ressources humaines », édition Mc Graw-Hill, Québec 1990.

Rapports de recherche :

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. Technical report No. 6, Department of Administration Science, Yale University, 1974.

Annexes

Questionnaire

Caractéristiques socio-professionnelles

Sexe :

- Masculin
- Féminin

Age :

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

Niveau d'instruction :

- Primaire
- Moyen
- Secondaire
- Universitaire

Veillez cocher les réponses (s) appropriées :

1. Quel est votre poste actuel ?

- Exécutant
- Agent
- Cadre

2. Ancienneté

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

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

- Oui
- Non

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

- Oui
- Non

Si c'est oui :

4. Comment vous étiez évaluée ?.....

5. Êtes-vous informé des résultats de l'évaluation ?

- Bien informé
- Moyennement informé
- Peu ou pas informé

6. Pour vous, l'évaluation des compétences est ?

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

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

- Les conditions de travail
- La formation
- L'expérience
- La promotion
- Autres

10. Êtes-vous satisfait de ces critères appliqués ?

- Oui
- Non

Si c'est non, pourquoi ?

- Augmentation des coûts
- Manque de suivi
- Les techniques d'évaluation
- Donne peu d'importance à l'évaluation collective
- Stress

11. Pensez-vous que l'évaluation motive l'employé à travailler plus ?

- Oui
- Non

Si, c'est oui,

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

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

12. Les notes que vous avez obtenues reflètent-elles vos performances au travail ?

- Oui
- Non

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

- Oui
- Non

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

- Vous encourage à améliorer votre travail
- A connaître vos faiblesses
- Vous démotive

15. Qu'attendez-vous de votre entreprise en matière d'évaluation des compétences

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

Table des matières

Introduction générale..... 1

Chapitre I :

L'évaluation des compétences comme enjeu majeur de la GRH

Section 1 : La compétence : historique, concepts et enjeux 5

1.1. Historique du développement du concept compétence..... 5

1.1.1. Émergence dans les années 1970 5

1.1.2. Les années 1980 5

1.1.3. Les années 1984 6

1.1.4. Les années 1990 6

1.2. Définitions et types de compétences 6

1.2.1. Définitions de la compétence 6

1.2.2. Les types de compétences 9

1.2.2.1. Les compétences individuelles 9

1.2.2.2. Les compétences collectives..... 9

1.2.2.3. Les compétences organisationnelles :..... 10

1.2.2.4. Les compétences professionnelles 10

1.2.3. Les Caractéristiques de la compétence : 10

1.2.4. Les enjeux attachés à la compétence 11

1.3. Le management des compétences 12

1.3.1. Définition du management des compétences 12

1.3.2. L'importance du management des compétences:..... 13

1.3.3. La démarche du management des compétences..... 13

1.3.4. Le référentiel de compétence 14

1.3.4.1. Définition du référentiel de compétence 14

1.3.4.2. Les objectifs d'un référentiel de compétence 15

Section 2 :L'évaluation des compétences..... 16

2.1. Évolution historique, définitions et typologie de l'évaluation des compétences..... 16

2.1.1. Évolution historique de l'évaluation des compétences 16

2.1.2. Définitions et concepts voisins :..... 17

2.1.3. Typologie d'évaluation des compétences 19

2.1.3.1. L'évaluation par hiérarchie..... 19

2.1.3.2. L'évaluation par le superviseur : 19

2.1.3.3. L'évaluation par le salarié 19

A. L'auto-évaluation (ou la Co-évaluation).....	19
B. L'évaluation par les subordonnés.....	19
2.2. Rôle, objectifs et acteurs de l'évaluation des compétences	20
2.2.1. Le rôle de l'évaluation des compétences.....	20
2.2.2. Les objectifs de l'évaluation des compétences	21
2.2.3. Les acteurs de l'évaluation des compétences	23
2.2.3.1. La direction générale ou la direction des ressources humaines.....	23
2.2.3.4. Les collaborateurs.....	24
2.2.3.5. Le personnel de la direction des ressources humaines	24
2.3. Les méthodes et les problèmes d'évaluation des compétences	25
2.3.1. Les méthodes d'évaluation des compétences.....	25
2.3.1.1. L'entretien d'évaluation	25
A. Les objectifs d'entretien d'évaluation :.....	26
a. Les objectifs organisationnels :	26
b. Les objectifs psychologiques :	26
c. Les objectifs de performance :	26
d. Les objectifs de développement :	26
B. Les types d'entretien d'évaluation :	27
a. L'entretien individuel :	27
b. L'entretien collectif.....	27
C. Les obstacles fréquents lors de l'entretien d'évaluation	27
2.3.1.2. La méthode à 360° :.....	28
A. Présentation générale de l'évaluation à 360° :.....	28
B. Les apports du 360° :.....	29
2.3.1.3. Centre d'évaluation « Assessment centers » :	30
2.3.1.4. L'évaluation libre	30
2.3.1.5. L'échelle de notation	30
2.3.2. Les problèmes et les erreurs de l'évaluation et conditions de réussite.....	31
2.3.2.1. Les problèmes de l'évaluation	31
A. Problème relié à l'évaluation	31
B. Problèmes reliés aux méthodes d'évaluation :	31
C. Problèmes reliés à l'implication psychologique des évalués	31
D. Problèmes relevant des acteurs	32

2.3.2.2. Les erreurs à éviter au moment de l'évaluation des compétences.....	32
A. L'erreur des tendances	32
B. L'effet Halo	33
C. L'effet miroir.....	33
D. Le préjugé	33
E. L'erreur de générosité (effet d'indulgence).....	33
2.3.2.3. Les conditions de réussite.....	34

Chapitre II :

La motivation des Ressources Humaines

Section 1 : la motivation concepts et importance	36
1.1. Historique, définition et importance du concept de motivation.....	36
1.1.1. Historique du concept de motivation	36
1.1.2. Définitions et importance de la motivation :.....	40
1.1.2.1. Définitions du concept de motivation :.....	40
1.1.2.2. L'importance de la motivation :	42
1.2. Typologies et caractéristiques de la motivation.....	43
1.2.1. Typologies des motivations :.....	43
La taxinomie de la motivation distingue en général plusieurs types de motivation de l'individu dans son travail.	43
1.2.1.1. La motivation finale :	43
1.2.1.2. La motivation instrumentale :.....	43
1.2.1.3. La motivation de survie :.....	43
1.2.1.4. La motivation obsessionnelle :	43
1.2.1.5. La motivation intrinsèque ou auto motivation :.....	43
1.2.1.6. La motivation intrinsèque à la connaissance :.....	44
A. La motivation intrinsèque à l'accomplissement :	44
B. La motivation intrinsèque aux sensations :	44
C. La motivation extrinsèque par intégration :	44
1.2.1.7. La motivation par régulation externe :	45
1.2.2. Les caractéristiques de la motivation :	45
1.2.2.1. Les caractéristiques globales :.....	45
A. Le déclenchement du comportement :	45
B. La direction :	45

C. L'intensité :	45
D. La persistance :	46
1.2.2. Les caractéristiques des personnes motivées :	46
1.3. Motivation, implication et satisfaction au travail:	46
1.3.1. L'implication :	47
1.3.1.1. Implication et motivation :	47
1.3.1.2. Les effets de l'implication au travail :	47
1.3.1.3. La satisfaction et implication:	48
1.3.2. La satisfaction :	48
1.3.2.1. Satisfaction et motivation :	48
1.3.2.2. Les effets de la satisfaction au travail :	49
1.3.3. Les sources de la motivation :	50
1.3.3.1. Le management motivant :	51
A. Le groupe :	51
B. Le leadership :	51
C. La reconnaissance et la confiance, des nécessités :	51
1.3.3.2. L'entreprise motivante :	52
A. Le recrutement :	52
B. La formation :	52
C. La communication :	52
1.3.3.3. Le management participatif :	52
A. Le management ou direction par objectif (DPO) :	53
B. La délégation de pouvoir :	53
C. Le brainstorming :	53
1.3.3.4. Le travail motivant :	54
A. L'enrichissement des tâches :	54
B. Changement de la nature de travail :	54
a. La complexité :	54
b. Le contrôle :	54
c. Communication et accès aux informations :	55
d. La compétence :	55
Section 2 : la motivation ; théories et liens avec la performance	55
2.1. Les théories des besoins-mobiles-valeurs (théories de contenu) :	55

2.1.1. Satisfaire les besoins pour motiver :	56
2.1.1.1. La théorie des besoins de Maslow :.....	56
2.1.1.2. La théorie ERG d'Alderfer :.....	57
2.1.1.3. La théorie des besoins de McClelland.....	58
2.1.1.4. La théorie X et la théorie Y de Mc Gregor 1960 :.....	59
2.1.2. Rendre le travail plus intéressant pour motiver.....	60
2.1.2.1. La théorie bi-factorielle d'Herzberg.....	60
2.1.3. Motiver à travers la justice perçue :	62
2.1.3.1. La théorie de l'équité :.....	62
2.1.3.2. Les théories de la justice organisationnelle :.....	63
2.2. Les théories du choix cognitif.....	63
2.2.1. Motiver en fonction des attentes :	64
2.3. Les théories de l'autorégulation et de la métacognition	65
2.3.1. La théorie de la fixation des objectifs :	65
2.3.1.1. Motiver en fixant des objectifs :.....	65
2.3.1.2. Être motivé par le fait de se sentir compétent : les théories de l'autodétermination.....	66
2.4. Le lien entre motivation, compétence et la performance des RH :.....	67
2.4.1. Définitions de la performance :	67
2.4.2. L'impact de la motivation sur la performance des RH :.....	68
2.4.2.1. Le lien entre la compétence et la performance des RH :.....	68
2.4.2.2. Le lien entre la motivation et la performance :	69

Chapitre III:

Analyse du rôle de l'évaluation des compétences dans la motivation des RH au sein de NAFTAL.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil NAFTAL	72
1.1. Présentation de NAFTAL	72
1.1.1. Définition de l'entreprise NAFTAL :.....	72
1.1.2. Historique de NAFTAL :	72
1.1.3. Présentation du distinct COM Tizi-Ouzou:.....	73
1.1.3.1. Centre de stockage et distribution « CSD » :.....	73
1.1.3.2. Centre multi produit « CMP » :.....	73
1.1.4. Missions et objectifs :.....	74

1.1.4.1. Missions de NAFTAL	74
1.1.4.2. Les objectifs de NAFTAL:	75
1.2. Organisation et organigramme du district COM de Tizi-Ouzou	75
1.2.1. Département commercial :	76
1.2.2. Service recouvrement	76
1.2.3. Service carburant :	76
1.2.4. Service lubrifiants et produits spéciaux	76
1.2.5. Service pneumatique :	77
1.2.6. Service réseau :	77
1.2.7. Département finances et comptabilité :	77
1.2.7.1. Cellule contrôle et juridique :	77
1.2.7.2. Service trésorerie :	77
1.2.7.3. Service comptabilité générale :	78
1.2.7.4. Service coût et budget :	78
1.2.8. Département administration et moyens généraux :	78
1.2.8.1. Service moyens généraux :	78
1.2.8.2. Service administration	79
1.2.8.3. Service ressources humaines	79
1.2.9. Département transport et technique	79
1.2.9.1. Service exploitation et maintenance :	79
1.2.9.2. Service transport	79
1.2.9.3. Service d'étude et réalisation	80
1.3. Les branches d'activité de NAFTAL et leurs missions:	80
1.3.1. Branche carburants :	80
1.3.2. Branche commercialisation :	82
1.3.2.1. Activité réseau station de service :	84
1.3.2.2. Activité lubrifiant pneumatique et bitumes (L.P.B) :	84
1.3.3. La branche G.P.L :	84
Section 2 : Enquête sur l'évaluation des compétences et son impact sur la motivation au sein du district NAFTAL	86
2.1. Objectif de l'enquête :	87
2.2. Méthodologie de l'enquête :	87
2.2.1. Présentation du questionnaire :	87
2.2.2. Contenu du questionnaire :	88

Table des matières

2.2.3. Le choix de l'échantillon :.....	88
2.2.4. La taille de l'échantillon :.....	88
2.2.5. Le traitement des résultats :.....	88
2.3. La présentation des résultats	89
2.3.1. Les informations générales:	89
2.3.1.1. Le sexe :.....	89
2.3.1.2. L'âge:	90
2.3.1.3. Niveau d'instruction :	91
2.3.1.4. Catégorie socio professionnelle.....	92
2.3.1.5. Expérience professionnelle.....	92
2.3.2. Analyse des résultats:	93
3.3.3. Synthèse de l'étude:	102
Conclusion générale	105
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, en se focalisant sur ce qui poussait les individus à se comporter de telle ou de telle manière, ils se sont intéressé davantage au lien existant entre les collaborateurs et leur environnements de travail, il y a lieu de préciser que motiver n'est pas chose aisée, ceci dépend de plusieurs facteurs entre autre l'individu en lui-même et l'environnement dans lequel il évolue.

Il est alors opportun de justifier et de miser sur les compétences et le savoirs des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels existants en permanence et de mettre les dispositifs nécessaires de fidélisation et d'engagements aux projets et stratégies de l'entreprise.

En Algérie, la fonction ressource humaine a vu son rôle et son champ de compétence évoluer, malgré la difficulté à mieux cerner les aspects objectifs de cette fonction, des efforts apparaissent d'avantage dans les actions des entreprises quant à la prise en compte du caractère humain, afin d'arriver à une meilleur efficacité.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre évaluation des compétences et motivation au travail, voir l'état de NAFTAL sur ce sujet, en répondant à la problématique posée ; En mettant en lumière que l'évaluation des compétences motive et procure de la satisfaction au travail.