

REPUBLIQUE DU SENEGAL



UN PEUPLE –UN BUT- UNE FOI

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE SUPÉRIEURE DE COMMERCE. GROUPE SUP DE CO DAKAR



7, Avenue Faidherbe BP 21354 – Dakar Rue 3,
BP :21354 Dakar Sénégal www.supdeco.sn



Prolongée Boulevard de l'Est Point E Dakar
Tel : +221 33 849 69 19 ; Fax +221 33 821 50 74

MEMOIRE DE FIN DE FORMATION

Pour l'obtention du MASTER PROFESSIONNEL

DOMAINE : SCIENCES ECONOMIQUE ET DE GESTION

OPTION : GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Mention : Ingénierie des affaires

THEME

**Impact de l'évaluation des compétences du personnel
dans le développement des ressources humaines :
cas de Dakar Dem Dikk**

Présenté par :
Géraud Plaisance MBATCHY

Encadrer par :
Dr Issa NGOM
Sous la supervision du
Professeur Mor Talla Diallo

ANNÉEACADÉMIQUE 2016-2017

DEDICACE

Ce travail est le résultat de plusieurs encouragements et applaudissements. Sur ce, je le dédie à :

L'épaule solide, l'œil attentif compréhensif et la personne la plus digne de mon estime et mon respect. Aucune dédicace ne pourrait exprimer mes sentiments, que Dieu te préserve et te procure santé et longue vie : Mon très cher père ;

A ma raison d'être ma raison de vivre, la lanterne qui éclaire mon chemin et m'illumine de douceur et d'amour : Ma très chère mère

A mes adorables frères et sœurs pour leur amour indéfectible porté à mon égard et que j'aime plus que tout au monde ;

REMERCIEMENTS

Avant tout développement, il paraît judicieux de consacrer une page de ce mémoire pour adresser mes sincères remerciements à tous ceux qui, de loin ou de près, ont été d'un très grand apport pour la conception de ce document Dont :

Mon père, ma mère, ainsi qu'à tous ceux qui n'ont cessés de me soutenir.

Mes remerciements encore s'en vont vers le personnel administratif de l'Institut Mercure du groupe Supdeco ainsi qu'aux professeurs pour leur disponibilité et leurs compétences, mes amis qui créent l'ambiance de réussite dans toutes les écoles et universités par lesquelles je suis passé, tous mes amis.

A tous les agents du service Emploi et Effectifs de Dakar Dem Dikk Sénégal pour leur disponibilité ;

Tous mes remerciements et ma sincère gratitude à mon encadreur Dr Issa NGOM pour sa disponibilité, son temps et ses attentions ; à mon mentor M. Guimba Konaté expert formateur en GRH pour ses encouragements et ses conseils qui m'ont été et qui me seront toujours utiles dans ma carrière,

Au corps professoral de l'école supérieure de commerce de Dakar(SUP DECO DAKAR), pour les enseignements de qualité qu'ils nous ont dispensés ;

Je rends également grâce au seigneur, car sans lui je n'aurais pas eu la force et le courage d'achever ce travail.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	1-2
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL	3
CHAPITRE 1 : CADRE THEORIQUE	4
SECTION 1 : Problématique de la recherche	4-5
SECTION 2 : Revue critique de la littérature	6-14
CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL	15-19
SECTION 4 : Objectifs de la recherche.....	19
SECTION 5 : Hypothèses de la recherche	19
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE	20
CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE	21
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL	25
TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	29
CHAPITRE 1 : PRESENTATION DES DONNEES	37
CHAPITRE II : ANALYSE DES DONNEES	54
CONCLUSION	64
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES	67

LISTES DES SIGLES ET ABBREVIATIONS

GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
MBO	Management by objectifs
SMART	Spécifique Mesurable Ambitieux Réalisable et Temporel
GPE	Gestion Prévisionnelle des Emplois
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
UCAD	Université Cheikh AntaDiop
TIC	Technologies d'Information et de la Communication
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
IPM	Institution de Prévoyance Maladie
GPP	Gestion Prévisionnelle du Personnel
GF	Groupe de fonction

Liste des tableaux et figures

Tableau 1 et Figure 1 : Répartition par genre

Tableau 2 et Figure 2 : Répartition par niveau hiérarchique

Tableau 3 et Figure 3 : Département

Tableau 4 et Figure 4: Existe-t-il une fiche de poste décrivant l'ensemble de vos tâches ?

Tableau 5 et Figure 5 : Vous a-t-on fixés des objectifs ?

Tableau 6 et Figure 6 : Si non pourquoi ?

Tableau 7 et Figure 7 : Evaluation dans le cadre du travail

Tableau 8 et Figure 8 : Objet d'évaluation

Tableau 9 et Figure 9 : Importance d'être évalué dans ses fonctions

Tableau 10 et Figure 10 : Remplissez-vous une fiche de notation à chaque évaluation ?

Tableau 11 et Figure 11 : Comment trouvez-vous ces critères ?

Tableau 12 et Figure 12 : Pensez-vous que le système en vigueur vous aide à faire ressortir vos compétences ?

Tableau 13 et Figure 13 : Qu'est-ce qui démotive dans le système de notation actuelle ?

Tableau 14 et Figure 14 : Croyez-vous qu'une évaluation bien menée peut influencer votre motivation ?

Tableau 15 et Figure 15 : Quel est le bénéfice tiré suite à une évaluation

INTRODUCTION

Dans un monde en perpétuelle mutation, il est question d'apparier l'action administrative à la pratique évaluative, si l'on veut faire de l'efficacité et de l'efficience les maîtres mots des actions de développement. C'est en cela que des outils comme les plans de travail, les tableaux de bord, les manuels de procédures devraient être systématisés dans les démarches administratives. Intégrer la dimension ressourcehumaine dans la stratégie de l'entreprise est devenue une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à l'organisation.

Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressourcehumaine une forte valeur ajoutée. La Direction des Ressources Humains (DRH) est un « partenaire d'affaires ». Elle aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Elle veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Elle accompagne les changements et les transformations. Elle veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Elle est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation.

Il est indéniable que les performances dans les Administrations publiques comme privées passent, en grande partie, par une bonne politique de Gestion des Ressources Humaines (GRH). Il reste que la quintessence de la GRH est intimement liée au management responsable, soucieux de la neutralité rattachée aux actes publics et dont le choix obéit au mérite, conformément à certains préceptes. La GRH, au Sénégal comme partout ailleurs, devrait fondamentalement rompre avec les considérations handicapantes du management, les modes de recrutement et bien d'autres considérations liées à la sociologie locale qui travestissent les dispositifs d'encadrement des agents.

Cependant pour un développement durable des ressources humaines, les employeurs se doivent de valoriser leurs aptitudes et leurs connaissances. Valorisation qui ne pourra se faire qu'avec l'existence d'un système, d'une politique d'évaluation des compétences appropriée.

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

L'évaluation du personnel est un des moyens que doit avoir en sa possession la direction des ressources humaines, car elle fait ressortir le sentiment du personnel à travers la reconnaissance de son travail, leur cadre de travail, les moyens qu'il dispose pour mener à bien leur travail.

L'évaluation régulière des compétences contribuera au renouvellement continu des compétences essentielles afin d'assurer la viabilité actuelle et future de l'organisation.

Son intérêt est d'utiliser de façon optimale les ressources humaines existantes dans l'entreprise, de permettre à chaque personne de développer ses compétences.

Aussi,dans le cadre de notre mémoire de fin d'études pour l'obtention du Master en GRH et au égard de la dimension qu'occupe l'impact de l'évaluation des compétences dans le développement des Ressources Humaines, nous avons opté de nous intéresser à l'impact de l'évaluation des compétences dans le développement des Ressources Humaines dans une entreprise sénégalaise de transport public dénommée DAKAR DEM DIKK. (DDD).

Les résultats de nos travaux font l'objet du présent document et comprennent deux parties principales.

- Une première partie dans laquelle, nous traitons du cadre théorique et conceptuel de notre étude en essayant de préciser entre autres, les objectifs et la pertinence de notre sujet.

- Une deuxième partie dans laquelle nous présentons le cadre méthodologique et analytique de notre étude à savoir la société de transports publics Dakar DemDikk (DDD) son historique, ses structures de fonctionnement et son organisation centrale à Dakar.

Ensuite au cadre analytique de notre étude et dans laquelle,au regard des données recueillies, nous apprécions la mise en œuvre de l'évaluation du personnel au niveau des structures centrales de Dakar DemDikk (DDD)

Enfin nous terminons par des recommandations et une conclusion générale.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL

SECTION 1 : Problématique de la recherche

Une des problématiques de la GRH est l'adéquation de la logique des postes à la logique des compétences. Le poste de travail constitue la première étape de l'intégration du personnel dans l'entreprise lors du recrutement. Une fois embauché, une question s'impose : Est-ce que le référentiel de recrutement suffit pour apprécier une compétence ?

En effet, il s'agit maintenant de mettre l'accent sur la personne recrutée, son professionnalisme, sa valeur opérationnelle à valider et pour se faire, il faut impérativement un autre référentiel de compétences qui ne peut se faire qu'avec l'appréciation régulière du personnel dans l'entreprise.

La grande majorité des entreprises réussissent et d'autres échouent. Le succès tout comme l'échec de celles-ci est causé par différents facteurs liés aux aspects financiers, matériels, humains et managériaux. Bien souvent les responsables ou chefs d'entreprises ont toujours tendance à attribuer leur réussite ou leur échec en se basant surtout aux facteurs financier et administratif seulement. La plupart d'entre eux semblent ignorer la part réelle et le rôle capital que contribue le facteur humain dans la croissance et la productivité de leurs entreprises.

Il faudrait dire que l'évaluation du personnel est un acte de management par lequel l'entreprise cherche à apprécier le travail de ses employés et prendre le cas échéant des mesures concrètes et ciblées pour répondre aux insuffisances, critiques et remarques apportées lors des évaluations des performances de ses employés.

Au sein de l'organisation, l'évaluation joue un rôle central pour la DRH, car elle sert de bilan de ressources humaines pour ce qui est des capacités et des compétences par métiers et par emplois. Cela permet donc à la DRH d'établir des prévisions fiables lorsqu'elle fait des investissements, des réorganisations, des externalisations, ou encore dresse des méthodes de travail et planifie les formations.

Il est utile pour une entreprise d'évaluer son personnel, l'entreprise pourra désormais savoir quelles sont les priorités et établir des plans et programmes de formation adéquats. En termes d'équipements, il est utile pour l'entreprise de savoir que ses employés disposent de moyens nécessaires pour atteindre leurs objectifs.

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

Ensuite, l'entreprise doit connaître l'état d'esprit qui habite ses employés en l'occurrence Dakar DemDikk. Il y a un lien direct entre l'environnement de travail et la productivité des employés.

L'évaluation du personnel permet à la direction des ressources humaines de disposer d'un outil efficace pour prévenir les conflits entre employés et parfois entre employés et leurs supérieurs hiérarchiques. Pour mieux responsabiliser les employés quant à l'atteinte des objectifs de l'entreprise. A partir de ce postulat, il serait utile de s'interroger sur comment nos entreprises vivent cette relation performance/ compétence. Ont-elles des pratiques avérées et efficaces pour mesurer la compétence des agents et prendre en charge leurs besoins de formation ?

SECTION 2 : Revue critique de la littérature

Avant l'entame de notre travail et pour nous faire une idée assez précise de la notion d'évaluation, nous avons consulté un certain nombre d'ouvrages dont les plus saillants ont été :

L'ouvrage collectif « **La motivation des hommes dans le management** » de Michel Leygues, Mac Gregor, Warren Benis et d'autres qui ont écrit qu'il faut : « amener les managers à comprendre qu'ils doivent, non pas intégrer les hommes dans l'organisation mais créer l'organisation et la développer pour faire naître le désir d'y participer. Dès lors, il faut entretenir et développer des relations suivies avec les partenaires sociaux et le personnel pour développer la culture d'entreprise et partant le sentiment d'appartenance ».

Jean Marie Peretti¹, souligne les 4 missions importantes de la fonction RH qui peuvent être examinées selon deux axes : orientation vers le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus.

- Administrer efficacement

Être efficace dans l'administration du personnel est un objectif très tôt confié à la fonction. La FRH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administratives.

Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétence et d'expertise s'est développé. L'informatique, l'intranet et la digitalisation ont contribué à la reconfiguration du SIRH (système d'information ressources humaines). De nouveaux espaces de progrès sont apparus. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports de prestataires externes dont la qualité est aujourd'hui élevée. Ces efforts doivent permettre un déploiement des moyens pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur.

¹ Jean Marie Perretti, Ressources humaines, 16^e édition, 2017 ; Michel Leygues Mac Gregor, Warren Benis "la motivation des hommes dans le management 2 décembre 1981, pages 211"

- Développer l'engagement des salariés

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5E » retiennent toute l'attention de l'entreprise, car ils conditionnent son développement durable. L'engagement et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habiletés qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

- Favoriser le changement

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement⁴. La réussite des changements repose sur la prise en compte en amont de la dimension RH⁵.

- Mettre en œuvre la stratégie

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié.

Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Dans la crise, les DRH ont constaté que leur rôle et leur pouvoir peuvent être remis en cause. Ils sont dans une crise de positionnement, en quête d'identité, en mal d'appartenance et de reconnaissance. Impliqués dans la refonte des organisations et des structures, et parfois engagés dans la stratégie de l'entreprise, les DRH, isolément ou à l'occasion de leurs rencontres au sein d'instances professionnelles, s'interrogent sur

l'évolution et l'avenir de leur métier. C'est ainsi qu'il propose également quelques pistes de transformation à savoir :

1. Repositionner la fonction

Les DRH s'interrogent et se concertent sur l'avenir de leur fonction. Ils semblent intimement convaincus que leur expérience, particulièrement s'ils ont exercé auparavant une fonction opérationnelle, leur connaissance des métiers et des hommes sont leurs meilleures valeurs d'ancrage. Les DRH retrouvent sur cinq priorités : partage de la fonction Ressources humaines, accompagnement des transformations, élargissement du périmètre d'action, implication stratégique de la fonction Ressources humaines et renforcement de son professionnalisme.

2. Apprendre à maîtriser la conjoncture

Selon de nombreux DRH, la conjoncture rend plus complexe encore l'exercice de la fonction. La fonction RH s'est développée dans les années de croissance et, à cette époque, les enjeux étaient clairs : recruter et retenir une main-d'œuvre rare, échanger des grains de productivité contre du pouvoir d'achat. Négocier était possible, car il y avait du grain à moudre et la croissance gommait les erreurs. Il faut aujourd'hui s'adapter à des changements rapides de rythme d'activité. L'entreprise doit devenir agile.

3. Réussir le partage de la fonction

Pour une gestion plus stratégique, plus qualitative, plus prévisionnelle, les nouvelles organisations induisent une plus grande participation et implication des managers. Le DRH cède une partie de son rôle en partageant sa fonction avec les opérationnels. En partageant sa fonction, le DRH augmente sa crédibilité et la reconnaissance des autres. Ainsi réussira-t-il à dégager du temps pour être associé plus en amont aux décisions organisatrices, à la stratégie.

Il faut à la fois que les opérationnels partagent l'approche RH et que la DRH partage l'approche business.

4. Redonner du sens au travail

Il faudra aussi que les DRH sachent redonner un sens au travail. Il y a un décalage avec la réalité, amplifié par les médias : la télévision raconte l'histoire des gens qui ont réussi et se trouvent à la tête de grandes firmes, alors que peu d'émissions sont consacrées aux ouvriers qui travaillent ou montrent à quoi ressemble une usine. C'est pour les DRH un vrai challenge pour les dix ans à venir.

5. Favoriser l'agilité

Deux grands modèles coexistaient en Europe, avec les pays à flexibilité externe et les pays à flexibilité interne. Nous nous dirigeons aujourd'hui vers un modèle européen dans lequel les contours de l'entreprise deviendraient de plus en plus incertains. Si l'on ajoute la sous-traitance, l'emploi précaire et l'externalisation de certaines activités et l'internationalisation des grandes sociétés, la flexibilité externe se développe avec ses inconvénients et ses risques. La flexibilité interne apparaît cependant comme créatrice de valeur et de développement durable. Elle apporte une plus grande agilité. Elle permet d'accroître le capital humain.

6. Redéfinir le pacte social entre dirigeants et salariés

La crise, source d'inquiétude et d'insécurité, a aggravé la perte de confiance des salariés dans leur entreprise et dans ses engagements, accentuant la remise en cause du contrat implicite qui les liait à leur employeur. Les entreprises ressentent le besoin de proposer à leurs salariés un nouveau pacte social crédible qui place les femmes et les hommes au cœur de l'organisation afin de favoriser la performance globale et durable de l'organisation. Ce pacte doit permettre d'envisager une relation de travail fondée sur un équilibre entre les droits et les devoirs réciproques entre l'organisation et ses salariés. Cette réciprocité est essentielle. L'entreprise s'engage et attend de ses salariés une adhésion aux principes de fonctionnement et aux valeurs de l'entreprise.

Eline Nicolas fait une analyse aussi approfondie de la fonction des ressources humaines au sein de l'entreprise et surtout la place qu'occupe les responsables de ce département. Le périmètre disciplinaire de la GRH est particulièrement riche. Les responsables RHdoivent prendre en considération des contraintes managériales mais aussi juridiques, économiques et sociales dans un numéro d'équilibriste quotidien.

Par exemple, une décision de rémunération impliquera entre autres une analyse d'impact sur la compétitivité de l'entreprise, une intégration dans une politique salariale associée à une NAO (négociation annuelle obligatoire), une réflexion sur les conséquences managériales et la motivation ou encore la mise en place d'une action d'information dédiée. Derrière chaque responsable RH, se cache donc un gestionnaire

et manager mais aussi certainement un peu un juriste, un économiste, un sociologue, un psychologue, un physiologue...².

Eline montre aussi l'importance de mettre l'employé dans des bonnes conditions de travail car cela a une incidence directe sur sa productivité et sa motivation.

Les conditions d'ambiance physique comprennent tout ce qui relève de l'environnement matériel dans lequel les salariés exercent leur travail, et en particulier :

- Conditions d'ambiance thermique (températures particulièrement basses ou hautes, amplitude thermique...);
- Conditions d'ambiance visuelle (intensité, accès à la lumière naturelle...);
- Vibrations (exercées par un tiers ou un outil de travail personnel, continues ou discontinues...);
- Etat du sol (accidenté, glissant...);
- Odeurs (simplement désagréables ou carrément nauséabondes, répandues dans l'entreprise ou circonscrites à certains lieux de production...);
- Conditions d'ambiance sonore (niveau sonore, nature des bruits, ex. : musique ou machines...). En parallèle de l'obligation générale de sécurité, il existe ainsi une réglementation spécifique pour chacune des conditions d'ambiance physique présentant des seuils, des listes négatives de produits interdits ou encore des temps d'exposition.

La charge physique aussi a toujours été une préoccupation de l'homme dans son activité de travail, les risques psychosociaux (RPS) sont devenus depuis une vingtaine d'années un problème majeur dans un grand nombre d'entreprises.

Les risques psychosociaux comprennent : le stress au travail, les violences internes (conflits, harcèlement moral ou sexuel...), les violences externes (menaces, insultes, agressions par des tiers...).

Les RPS sont multifactoriels en ce sens qu'ils sont le résultat d'une combinaison plus ou moins dense et intense de différents facteurs :

- Les facteurs liés au travail

² La gestion des ressources humaines, Eline Nicolas, DUNOD, 2014

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

- Le travail en lui-même : existence de contraintes quantitatives (productivité, délais...) et d'exigences qualitatives (complexité, concentration...) aux conséquences plus ou moins graves (ex. : primes de rendement, renouvellement de contrat mais aussi responsabilité, ex. : infirmière)...;
- L'organisation du travail : degré d'autonomie, horaires, répartition des tâches, déplacement, demandes incompatibles...);
- Les facteurs liés aux individus :
 - Le management : style de management, reconnaissance, rémunération, promotion... ;
 - Les relations de travail : qualité des relations avec les collègues, isolement ou solidarité...
- Les facteurs liés à l'environnement :
 - L'environnement physique : insalubrité, déplacements nombreux, température (notons ici que des conditions d'ambiance physique de travail peuvent aussi provoquer un mal-être)...;
 - L'environnement technique : nouvelles technologies, complication croissante et rythme accru des innovations... ;
 - L'environnement économique : insécurité de l'emploi, restructurations, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)/mobilité, plan de sauvegarde de l'emploi (PSE)...

Entre 1850 et 1950 apparait la fonction « Personnel », car les recrutements augmentent dans les firmes et le chef d'entreprise n'est plus en mesure de gérer le personnel qui lui est alloué. (Jean Marie PERETTI, 2009, p14).

D'après Roger MONIER en 1986 (in CADIN et al. (2002), p.299), les principales raisons de l'évaluation sont :

- répondre à un vœu des salariés : quelle opinion a-t-on d'eux et quelles sont leurs perspectives d'évolution ;
- Faciliter la gestion du personnel en termes d'évaluation des potentiels et de gestion des carrières ;

Pour l'entreprise, l'évaluation contribue principalement à:

3 Roger MONIER en 1986 (in CADIN et al. (2002), p.299)

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

- suivre la contribution de chacun à la réalisation des objectifs, comme cela se réalise dans la conduite de projet ;
- améliorer le système d'informations ;

Peter DRUCKER³ quant à lui, à travers sa théorie sur la Direction par Objectifs (MBO) a permis de se focaliser sur la réussite du collaborateur par rapport à des objectifs fixés au préalable. La notion d'évaluation des performances a pris ici toute sa place, tout en tenant compte du cadre de l'entreprise dans lequel les réalisations se sont effectuées. Cette démarche attribue à chaque salarié des objectifs pour les comparer et guider leurs performances par rapport aux objectifs initiaux qui ont été fixés.

Les grands principes sont les suivants : fixation des buts et des objectifs de l'organisation, objectifs individualisés pour chaque membre, participation à la prise de décision, notion de temps imparti, décision participative, évaluation des performances et restitution du feedback. La MBO a introduit la méthode SMART pour vérifier la validité des objectifs, qui devraient être "SMART" (Intelligents) : Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, Temporel.

Peters et Waterman⁴ ont recommandé de réduire les objectifs et/ou les échelons hiérarchiques et d'agir essentiellement sur les signes de reconnaissance positifs, de donner des perspectives en fédérant sur les messages porteurs de sens, en indiquant des valeurs claires et porteuses d'implications pour les salariés, de développer le sens du challenge.

Pour la sociologie interactionniste, l'évaluation se situerait autour de la notion de représentation interactionnelle entre deux acteurs. Elle pourrait prendre la forme d'un entretien où le formel aurait toute sa place et la courtoisie présiderait aux échanges, sachant que la réalité serait gérée ailleurs (évolutions de carrières, de salaire, formation...).

L'entretien serait dès lors surdéterminé par la volonté des deux parties : l'un des acteurs (l'évaluateur) par les différentes formes de contraintes (budgétaires, de quota...), l'autre (l'évalué) par l'enjeu et l'existence d'un potentiel désaccord profond qui pourrait mettre à mal la relation de travail.

Cette approche révèle en fait le jeu des acteurs qui se fait en fonction des rapports entre les individus et leurs relations quotidiennes dans les rapports de travail.

⁴ The Practice of Management, Peter Drucker, Routledge, 2012

⁵ Le prix de l'excellence, Peters et Waterman, Paris, InterEditions, 1983

Ceci conduit à une description analytique du travail avec une échelle de cotation précise pour chaque critère. Ceci correspond à la logique de la méthode Hay qui consiste à classer les emplois sur trois critères : la compétence, l'initiative créatrice et la finalité.

D'origine américaine, cette méthode tend à utiliser la classification non seulement pour comparer les postes d'une même entreprise, mais aussi comparer les postes de même type dans des entreprises différentes. La grille de cotation de la classification se fait dès lors en points Hay. Le cabinet de conseil des entreprises en gestion Hay, créé en 1943 a mis au point cette méthode de classification qui est dite analytique, par opposition aux méthodes globales qui cherchent à mettre en évidence le caractère social de la classification.

Abraham MASLOW (1908-1970), grand psychologue américain, est le précurseur de l'approche humaniste qui a démontré par ses travaux les raisons de la motivation au travail, notamment par sa célèbre pyramide des besoins. « The theory of motivation » et paru en 1943, vision dynamique qui hiérarchise les différents besoins de l'homme au travail et qui justifie la motivation.

« Maslow développe le premier modèle théorique qui sera appliqué plus tard et abondamment dans les organisations. Il propose une théorie de hiérarchie des besoins à partir d'observations cliniques (Maslow, 1943). Cette théorie apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motive ? Quels sont les facteurs de la motivation ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé.

Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante : (1) besoins physiologiques (2) besoins de sécurité (3) besoins d'amour (de rapports sociaux, d'affection, d'appartenance à un groupe) (4) besoins d'estime (de reconnaissance) (5) besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi (de progresser, de se développer, de s'épanouir).

La motivation à assouvir un type de besoins se prolonge tant que l'individu n'est pas parvenu à le satisfaire. Lorsqu'il arrive à ses fins, il trouve comme nouvelle motivation le désir de satisfaire une nouvelle classe de besoins, et ainsi de suite jusqu'au cinquième niveau de la hiérarchie, celui du besoin de réalisation de soi. »

S'agissant encore de la méthode appropriée de l'évaluation du personnel, **René Moulinier** exprime dans son ouvrage intitulé « *l'entretien du personnel : un outil de cohésion et de développement pour l'entreprise* », sa préférence pour l'évaluation professionnelle ou « entretien de bilan annuel ». Pour lui, l'entretien de bilan annuel est plus dynamique et plus élaboré, car le processus permet à l'agent évalué d'exprimer son point de vue et d'avoir des échanges sur le contenu de son poste. En plus, à l'issue d'une discussion en profondeur, ce type d'évaluation précise la définition d'objectifs pour l'année suivante.

6 Abraham MASLOW A préface "to motivation theory". Psychosomatic Med., 1943, 5, 85-92 ;

7 René Moulinier "L'entretien du personnel" 02/2002

SECTION 3 : Clarification conceptuelle

Activité : Ensemble cohérent de tâches ou séquences de travail finalisées, identifiées et organisées selon un processus logique.

Activité partielle : dispositif de prévention des licenciements économiques qui permet de maintenir les salariés dans l'emploi lorsque leur entreprise fait face à des difficultés économiques conjoncturelles. Le recours à l'activité partielle peut prendre plusieurs formes de réduction d'activité : diminution de la durée hebdomadaire du travail, fermeture temporaire de tout ou partie de l'établissement. Les salariés touchés par une perte de salaire bénéficient d'une indemnité au titre de l'activité partielle (également appelé chômage partiel ou technique).

Aménagement du temps de travail : ensemble des dispositifs permettant l'adaptation des horaires et des rythmes de travail aux besoins de l'entreprise avec la répartition de la durée du travail sur une période supérieure à la semaine et au plus égale à l'année.

Analyse des postes (ou analyse des emplois) : processus systématique de collecte de l'information concernant un poste qui permet d'établir son profil ainsi que ses spécifications.

Ancienneté : durée passée par un salarié dans une entreprise, un service, un emploi et qui peut être source d'avantages.

Compétence : ensemble de savoir-faire opérationnel, de connaissances générales et techniques et de comportements professionnels, structuré, mobilisé et utilisable en fonction des activités à réaliser dans des situations de travail actuelles et futures. La compétence peut être commune à plusieurs activités, plusieurs emplois, plusieurs métiers.

Cadre : salarié dont le niveau de salaire est situé parmi les plus élevés de son entreprise en raison des fonctions et des responsabilités d'encadrement et de management qu'il exerce au sein de celle-ci.

Évaluation : Il s'agit d'un processus de jugement quant à la valeur donnée à un travailleur ou une équipe en ce qui concerne son travail. Ce jugement émis à l'occasion des évaluations vont engendrer des décisions qui vont permettre une meilleure connaissance de la qualité d'un travail fourni et d'assurer une meilleure prise en charge de la carrière des travailleurs.

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

Ergonomie : science du travail ayant pour objet l'adaptation du travail à l'homme en considérant tous les aspects du travail (dimensions physiologiques et psychologiques, facteurs sociaux, facteurs objectifs et subjectifs...). L'amélioration des conditions de travail favorise également la satisfaction des travailleurs, leur confort, leur santé, mais aussi leur efficacité.

Évaluation : jugement porté sur un individu en situation de travail.

Évaluation de la formation (à chaud et à froid) : étape dans le processus de formation qui renvoie au fait de se préoccuper des résultats de la formation et des effets produits dans l'entreprise. L'évaluation de la formation permet de mesurer l'efficacité des actions de formation initiées par l'entreprise. L'évaluation à chaud consiste à recueillir le degré de satisfaction des stagiaires à l'issue immédiate de l'action de formation. L'évaluation à froid consiste à évaluer la mise en pratique de la formation après quelques semaines ou quelques mois.

Fiche de poste : document décrivant les caractéristiques d'un poste dans une structure donnée (intitulé du poste, missions, responsabilités, activités principales, activités secondaires, compétences requises, position, moyens mis à disposition...).

Genre : terme utilisé pour évoquer les rôles qui sont déterminés socialement, les comportements, les activités et les attributs qu'une société considère comme appropriés pour les hommes et les femmes. Le terme « genre » renvoie aux concepts « masculins » et « féminins » là où le terme « sexe » renvoie aux concepts d'hommes et de femmes et se réfère davantage aux caractéristiques biologiques et physiologiques qui différencient les hommes des femmes.

Grille des salaires : échelle des salaires en vigueur dans une entreprise, généralement exprimée en fonction de la classification professionnelle applicable à l'entreprise, qui permet de déterminer le salaire en fonction de l'échelon et du statut du salarié.

Motivation : ensemble des forces et des dynamiques, conscientes ou inconscientes, qui agissent sur un individu et orientent son action vers un but donné.

Personnel : Le personnel désigne les « Hommes » au travail dans une organisation. Il s'agit des individus effectuant une activité contraignante appelée « travail ». C'est aussi l'ensemble des personnes employées par un service public ou par une entreprise, il peut s'agir des cadres ou des auxiliaires. C'est également l'ensemble de plusieurs catégories de personnes

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

physiques,quels que soient leur âge, leur sexe, leur race et leurs activités professionnelles moyennant une rémunération sous la direction et l'autorité d'une personne physique ou morale, publique ou privée dans les liens d'un contrat de travail.

Systeme d'évaluation : C'est un ensemble d'activités planifiées, organisées et contrôlées visant à observer, à mesurer, à juger et à améliorer la contribution du collaborateur à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Il permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes de gestion des ressources humaines et asseoir les décisions concernant les carrières des salariés.

Entretien d'évaluation : C'est une discussion formelle périodique entre deux personnes de niveaux hiérarchiques différents qui a pour but d'aborder un certain nombre de questions concernant l'activité du salarié, les résultats qu'il a atteints, les objectifs futurs ou son avenir dans l'entreprise. C'est donc l'occasion d'évaluer la performance de ce dernier au regard des objectifs qui lui avaient été fixés.

Compétence : Une compétence est une aptitude, une capacité, un comportement individuel (même si elle s'appuie sur des ressources collectives) dont une personne dispose ou non pour faire face à son poste. C'est l'aptitude d'une personne à décider. « Elle est une combinaison de plusieurs savoir-faire, savoir agir dans un contexte particulier guidé par une intentionnalité. La compétence est la résultante du savoir agir, du vouloir agir et du pouvoir agir⁵ ».

Le savoir agir est le fruit de la formation, de l'entraînement, des représentations pertinentes et des situations très professionnelles.

Le vouloir agir est généré par le sens que l'on donne à ce que l'on fait, par l'image de soi, par la reconnaissance, la confiance et l'existence d'un contexte incitatif.

Le pouvoir agir est lié à l'organisation du travail, l'attribution de tâches, l'existence d'un contexte facilitant et la présence de réseaux de personnes ressources.

La compétence est donc « un ensemble de connaissances, de capacités d'action, de comportements structurés en fonction d'un but à atteindre, dans une situation donnée». ⁶

⁸LE BOTEF G., L'ingénierie des compétences. Paris : Ed D'Organisation, 1998. 415P

⁹DERENE O., LUCAS.A., Le développement des ressources humaines, Tome 2. Rennes, 2002.294p

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

Ainsi, la compétence peut être maintenue en libérant les esprits d'initiative, en définissant les centres d'intérêt commun, en favorisant la logique de projet permettant l'appropriation des valeurs communes. Cette approche permet le lien entre la compétence individuelle et la compétence collective, au service d'objectifs institutionnels.

Performance : Elle consiste à évaluer les résultats d'un travailleur c'est-à-dire à analyser le produit de ses activités, pour les comparer soit à des objectifs préalablement établis, soit aux résultats d'autres salariés qui exercent les mêmes activités dans un même contexte. Autrement dit, la performance de chaque travailleur doit faire l'objet d'une analyse approfondie pour y arriver, le manager doit se fonder uniquement sur des faits, il doit chercher à détecter les écarts entre les objectifs fixés et les résultats effectifs.

Motivation : Elle est le degré d'implication de l'employé dans son travail et le niveau d'engagement dans ses activités. « On peut légitimement se demander si une des conditions de la réussite dans une tâche professionnelle, ce n'est pas d'être intéressé par son travail⁷ ».

Poste : Il représente un ensemble de tâches, d'activités, de responsabilités, de devoirs qui caractérisent le travail d'un individu en situation géographique donnée. Ainsi, deux ou plusieurs agents peuvent faire exactement le même travail sans occuper le même poste.

Métier : Le métier est une situation de travail de plusieurs personnes effectuant les mêmes activités et qui géographiquement n'est pas au même endroit.

Fonction : C'est un ensemble de responsabilités confiées à une personne par nomination, choix, élection...

Organigramme : représentation schématique des liens fonctionnels, organisationnels et hiérarchiques d'une organisation. Il sert à donner une vue d'ensemble de la répartition des postes et fonctions au sein d'une structure. Il permet de visualiser les relations de commandement ainsi que les rapports de subordination.

Evaluation des compétences

Dans son livre Ingénierie et évaluation des compétences (2004), Edition d'organisation, Paris Guy le Boterf, (1997) affirme que <<La compétence est la mobilisation et l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donné>>. D'après Zarfian, Philippe (1999), objectif compétence, Edition Liaisons, il dit que <<la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté. Les entreprises également ont leur définition de la compétence. D'après l'accord (CAP 2000, Sidérurgie), la compétence est un savoir-faire opérationnel validé. Et pour le MEDEF, << c'est donc à l'entreprise qu'il convient de la valider>>.

¹⁰ABBAD J., Organisation et Management hospitalier. Paris : Berger-Levrault, 2001. 417p,

¹¹Guy le Boterf "Ingénierie et évaluation des compétences" (2004), Edition d'organisation, Paris

SECTION 4 : Objectifs de la recherche

1.Objectif général

Selon la loi 97-17 du 1^{er} décembre 1997 portant nouveau code du travail au Sénégal ; l'évaluation du personnel dans l'entreprise devient une obligation

A travers cette étude, il s'agit pour nous de voir si l'entreprise de transport **DAKAR DEM DIKK (DDD)** qui nous intéresse, respecte les règles juridiques en la matière.

Et si le système d'évaluation à DDD permet de faire un bilan général sur toutes les activités de l'entreprise et au niveau des employés.

L'objectif général de notre thème de recherche est donc d'analyser les éléments principaux du système d'évaluation du personnel de **Dakar DemDikk**.

2.Objectifs spécifiques

Comme objectifs spécifiques, on cherche à :

- **Objectif spécifique 1** : Identifier les critères d'évaluation du personnel de DDD
- **Objectif spécifique 2** : Expliquer les points de vue des évalués sur l'évaluation du personnel au sein de Dakar DemDikk
- **Objectif spécifique 3** : Définir les conditions et principes d'une meilleure évaluation pour l'atteinte des objectifs de la société

SECTION 5 : Hypothèses de recherche

Comme hypothèses, nous posons :

- **Hypothèse 1** : Le personnel de Dakar DemDikk n'est pas suffisamment informé sur les modalités d'évaluation

-**Hypothèse 2** :L'impact de l'évaluation des compétences peut motiver le personnel.

-**Hypothèse 3** :Le personnel n'apprécie pas le système en place à cause du manque d'information et d'objectivité des critères de notation.

DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE

CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE

SECTION 1 : Cadre de l'étude

Notre étude est réalisée au Sénégal, un pays d'Afrique de l'Ouest. Le Sénégal possède la quatrième économie de la sous-région ouest-africaine après le Nigeria, la Côte d'Ivoire et le Ghana. Compte tenu de sa situation géographique et de sa stabilité politique, le Sénégal avec une superficie de 196723 km² et une population estimée en 2016 à 14.320.055 habitants fait partie des pays africains les plus industrialisés avec la présence des multinationales.

L'État assure la régulation et le contrôle du secteur du transport en travaillant avec les professionnels et les acteurs du milieu pour assurer une plus grande mobilité de la population en zone urbaine.

SECTION 2 : Délimitation du champ de l'étude

Après avoir cadré l'étude, nous spécifions le champ d'études qui n'est autre que Dakar DemDikk, en abrégé **DDD** principale société de transport à Dakar et depuis peu vers les autres villes. Comme toute grande entreprise nationale, elle est organisée en directions, départements techniques et administratifs. Mais notre étude va se focaliser uniquement sur le département des Ressources humaines qui règle toutes les questions relatives au personnel de ladite entreprise ainsi qu'à toute la procédure de leur évaluation.

SECTION 3 : Techniques et outils de collecte des données

En vue de collecter et d'analyser les données de notre recherche, nous nous sommes servis des différentes techniques et méthodes de recherches. La technique est définie comme l'ensemble des moyens et procédés qui permettent au chercheur de rassembler des données et des informations sur son sujet de recherche. Elle s'entend comme un ensemble des procédés opératoires et rigoureux bien définis susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adaptées au genre des phénomènes en cours. (GRAWITZ M.1987 :558)

La technique est un outil mis à la disposition de la recherche et organisé par la méthode. Sous cet angle, elle représente les étapes des opérations liées à des éléments pratiques concrets adoptés à un but défini. (GRAWITZ et al.1971 :287)

Ainsi, les techniques suivantes nous ont guidées dans notre recherche :

3.1. Technique documentaire

La technique documentaire est celle qui est orientée vers une fouille systématique de tout ce qui est en rapport avec le domaine de la recherche c'est-à-dire tout ce qui constitue la source écrite d'un thème de recherche. Elle consiste en l'utilisation des documents écrits ayant une liaison avec le sujet choisi. Certains auteurs appellent la technique documentaire, la revue de la littérature d'un domaine. (GRAWITZ, M., 1990 : 358). Pendant la recherche, nous avons consulté les ouvrages, les rapports, les mémoires, les sites internet et autres documents relatifs à notre sujet qui est l'analyse du système d'évaluation du personnel à Dakar DemDikk.

3.2. Collecte de données

La méthodologie adoptée dans le présent travail est transversale. Les approches quantitatives (questionnaire, analyse statistique) et qualitatives (entretien, observation participante, analyse de contenu) ont été mobilisées pour le recueil des données de terrain et l'analyse documentaire pour faire l'état de la question à propos des travaux antérieurs.

3.3. Techniques de questionnaire

Pour pouvoir faire une étude scientifique, il nous a paru nécessaire d'utiliser des fiches de questionnaires qui nous ont permis d'interroger le personnel de la structure cible, en l'occurrence Dakar DemDikk pour notre étude. Il est constitué des questions ouvertes, fermées et semi-fermées et, composé de questions relatives au recrutement, à la formation et à la mobilité.

3.4. Le guide d'entretien

Nous avons fait aussi des entretiens semi-directifs. À travers cette méthode, les interviewés ont pu s'exprimer davantage sur le thème abordé et nous permettre de récolter le maximum d'informations.

3.5. L'échantillonnage

Notre échantillon est construit sur la base de la méthode d'échantillonnage stratifié c'est-à-dire la population est divisée en strates. Les critères retenus sont l'âge, le sexe et la catégorie professionnelle selon les différentes directions de la société.

Au sein de Dakar DemDikk, il y a diverses catégories professionnelles que sont : les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution. Durant notre passage dans les locaux de Dakar DemDikk à Thiaroye, on a pu distribuer des fiches d'enquêtes à quelques 25 employés

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

toutes catégories confondues pour avoir leurs avis d'une manière générale sur le déroulement des évaluations au sein de l'entreprise.

Tableau 1 : Echantillon des personnes enquêtées à DDD

	Fréquence	%
Homme	22	88%
Femme	3	12%
	25	100

Ce type de représentation permet de mieux visualiser, mais on ne peut faire confiance à cette affirmation simplement à la vue d'un tableau; il faudrait une analyse statistique plus approfondie...

Tableau 2 : Tableau d'échantillonnage des employés que compte DDD

	Exécutants	Maitrise	Cadre	Total
Homme	495	890	195	1580
Femme	89	500	98	687
Total	584	1390	293	2267

Source système d'information DDD

L'effectif théorique des RH de DDD est de 2000 employés. Pour mener une enquête sur une population pareille la référence pour l'échantillon est de 10%. Notre échantillon sera ainsi composé de 200 travailleurs. A ce niveau également il faut procéder à une répartition des catégories socio-professionnelles. Pour ce faire, il faut procéder à une répartition des catégories socioprofessionnelle, ce qui est égale au produit du ratio et l'échantillon total.

Ratio d'exécutant sur effectif total = $567 / 2343 = 0,24$ soit 26%

Ratio de maitrise sur effectif total = $1522 / 2367 = 0,64$ soit 62%

Ratio cadre sur effectif total = $265 / 2367 = 0,11$ soit 13%

Tableau 3 : Echantillon sur 10% de la population totale de DDD

	Homme	Femme	Total
Ratios	26%	62%	8
Echantillon	140	60	200

3.6.L'exploitation des données

Pour l'exploitation des données, nous avons opté pour la technique de l'analyse de contenu en ce qui concerne les données qualitatives (les entretiens).

En ce qui concerne les données quantitatives (les données statistiques), nous avons utilisé le logiciel Sphinx pour faire un dépouillement en vue de simplifier la lecture des résultats de l'enquête et aussi à produire la fiche d'enquête.

SECTION 4 : Difficultés et limites de la recherche

4.1. Les difficultés rencontrées au cours de la recherche

Nous n'avons pas pu avoir un stage au sein de Dakar DemDikk, ce qui aurait pu nous permettre d'approfondir encore un peu plus notre étude. Et aussi, il faudra déplorer l'indisponibilité des cadres et employés qui sont souvent en déplacement ou en réunion.

4.2. Limites de la recherche

Notre étude s'est limitée à la représentation de Dakar DemDikk de Thiaroye, faute de temps et de moyens, nous n'avons pas pu faire une enquête sur le siège de Dakar DemDikk. On s'est contenté d'interroger les employés qui ont eu l'amabilité de répondre à notre fiche d'enquête et de discuter avec eux sur ce qu'ils pensent vraiment de la relation entre eux et la direction et sur leur évaluation.

CHAPITRE II : CADRE ORGANISATIONNEL

SECTION 1 : Présentation de l'entreprise et de son environnement

1.1. Historique

Le transport en commun joue un rôle essentiel pour le développement économique et social d'un pays. Dakar porte d'entrée de l'AOF a longtemps bénéficiée de beaucoup d'infrastructures et des réalisations coloniales en matière de transport. En effet depuis la période coloniale jusqu'à nos jours, la région de Dakar a toujours disposé d'un système de transport en commun caractérisé par une offre diverse et variée.

Tous ces systèmes de transports sont gérés par une entreprise publique de transport contrôlée par l'État (depuis 1949). C'est ainsi que de la période coloniale à nos jours beaucoup d'entreprises se sont succédées pour la gestion du transport au Sénégal comme:

- Le Garage du gouvernement (GG) pendant la période coloniale
- La Régie des Chemins de fer du Mali (RCFM) chemin de fer reliant Koulikoro à Dakar via Bamako à partir de 1960.
- La Régie des Transports du Sénégal (RTS) en 1962.
- La Société des Transports en Commun du Cap Vert (SOTRAC) en 1971.

C'était une société anonyme à participation publique majoritaire exploitant une concession de service public du transport en commun dans la région de Dakar créée le 23 mars 1971.

Son capital social était réparti entre l'État, actionnaire majoritaire, les sociétés Renault Véhicules industriels, Gestrans et divers privés sénégalais.

À partir de 1992 la SOTRAC, commença à rencontrer des difficultés qui perdurèrent jusqu'en fin 1998. À cette date la SOTRAC avait perdu plus de 13 fois son capital social et présentait des capitaux propres négatifs. Cette situation a conduit à sa dissolution en novembre 1998.

Malgré le maintien d'un service minimum demandé par l'État, pour prévenir les conséquences néfastes pour le secteur du transport ; cette période fut très difficile. Le transport

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines : cas de Dakar DemDikk

devient un vrai problème dans la ville de Dakar et banlieue. Les difficultés de déplacement ont augmenté rendant ainsi difficile l'accès aux lieux de travail, aux écoles, et autres services. Les pouvoirs publics conscients du rôle essentiel du transport dans la politique de développement social et économique d'une nation et de ses conséquences directes sur les différents secteurs de la vie d'un pays, mettent en œuvre une politique adéquate afin de résoudre les problèmes du transport dans la capitale. C'est ainsi que DDD a été créée en novembre 2000 ; dans un système de transport où on retrouve encore les Cars rapides d'avant l'indépendance jusqu'à nos jours, le Petit Train bleu qui roule depuis 1987 et des taxis urbains individuels ou collectifs.

La société DAKAR DEM DIKK a donc été créée le 27 novembre 2000 sous la forme d'une société privée anonyme au capital de 1.500.000.000 FCFA et a démarré ses activités en janvier 2001. Par la loi n 2008-24 du 25 juillet 2008, l'Etat du Sénégal détient la majorité des actions, pour une durée de 99 années. Soit (76.68%) pour l'état, contre 13.33% pour le GIE and Liguéy Diarignou et les 10% sont répartis à parts égales entre SARL, SENECARTOURS, le GIE SOLIDARITÉ et la CNART- assurance ; chacun 3.33%.

Concessionnaire de l'exploitation du réseau de transport public de personnes dans la région de Dakar, son objectif principal est d'offrir aux populations un service de transport répondant aux normes de la modernité. Son siège social est localisé au kilomètre 4.5 Avenu Cheikh Anta DIOP où sont logés sa direction générale et une partie de ses équipements et matériels roulants ; l'autre partie étant au dépôt de Thiaroye.

Le transport, notamment urbain, est un formidable levier de développement. C'est pourquoi le Sénégal a accordé une grande importance à ce secteur dans ses stratégies de développement.

C'est ainsi que le Programme d'Ajustement sectoriel des Transports (PAST) en 1990 et le deuxième Programme sectoriel des Transports en 1998 ont été élaborés. Le sous-secteur des transports urbains, en raison de son importance, a fait l'objet de son côté, d'une lettre de politique sectorielle en 1996 et d'un programme d'investissement dit Programme d'Amélioration de la Mobilité urbaine (PAMU) sur une période de 7 ans à partir de 2001.

C'est dans ce contexte que la société **DAKAR DEM DIKK**, a été créée le 27 novembre 2000

après la faillite de la Société de Transport du Cap Vert (SOTRAC) en novembre 1998. Sa mission principale est d'assurer aux populations un service de transport public moderne.

En plus du transport urbain, d'autres missions sont assignées à ladite société à l'échelle du Sénégal et de l'Afrique : acquisition, location et vente de tous moyens de transport, mise en place de bus climatisés pour le transport interurbain.

Depuis sa création **DAKAR DEM DIKK** évolue dans un contexte caractérisé par l'émergence d'opérateurs privés, et particulièrement des transporteurs organisés en Association pour le financement du transport urbain (AFTU). Il faut noter que ces nouveaux acteurs ne constituent pas des concurrents potentiels pour **DAKAR DEM DIKK** dans la mesure où la demande dans le domaine du transport dans la région de DAKAR est loin d'être satisfaite.

L'INSEE qui définit une entreprise publique comme « une entreprise sur laquelle l'État peut exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété ou de la participation financière en disposant soit de la majorité du capital, soit de la majorité des voix attachées aux parts émises ».

Quant aux juristes, leurs définitions n'aboutissent pas à une seule acception générale et à caractère universel, mais ils indiquent qu'elles s'accordent sur les éléments de l'autonomie financière et de la personnalité morale comme critères essentiels de la notion d'entreprise publique.

1.2. Missions

La principale mission de DDD est d'assurer un transport économique et sécuritaire à tous, leur donner l'accès à tous les endroits de Dakar et sa banlieue.

Elle assure tous types de transport, interne ou international par voie terrestre de toute nature, de voyageurs, de marchandises ou des matériels ; la mise en place, l'exploitation et l'organisation de circuits pour le transport des voyageurs et tous les services nécessaires au transport du client de son point d'origine à son point de destination.

1.3. Ressources

DDD dispose d'un potentiel en ressources très élevé : le nombre de ses salariés avoisine les 2000 agents repartis dans les cinq directions citées plus bas. Ce qui fait qu'on retrouve une multitude de corps de métiers dont les plus importants en nombre sont constitués par :

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

- Les conducteurs
- Les receveurs
- Les régulateurs
- Les chefs de gare
- Les contrôleurs
- Les mécaniciens
- Les électriciens
- Les électroniciens
- Les soudeurs
- Les tôliers
- Les peintres
- Les informaticiens
- Les agents commerciaux
- Les formateurs en conduite, en mécanique (moniteurs), ..

Avec son parc composé de près de 280 bus fonctionnels, DDD exploite un réseau de près de 22 lignes dans la région de Dakar. Ce qui constitue la principale source de revenus de DDD où l'état du Sénégal contribue en termes de compensation au titre de rémunération du service public entre 2 et 4 milliards de francs CFA par an.

Le réseau de DDD comporte près de 17 terminus. La société dispose de deux dépôts : celui d'Ouakam qui abrite les organes de direction et le dépôt de Thiaroye. Au niveau des deux dépôts, elle dispose des ateliers de maintenance équipés.

DDD exerce aussi des activités annexes génératrices de recettes telles que :

- La location de bus à l'occasion d'événements importants
- Les conventions avec les écoles pour le transport des élèves
- Les affichages publicitaires
- Les prestations mécaniques, électriques et de carrosserie
- L'installation et la vente de logiciels et la gestion des OBC
- La formation de conducteurs et d'agents d'autres structures

1.4. Organisation

DDD est composée essentiellement de deux instances dirigeantes : le conseil d'administration et la Direction générale.

➤ **Le Conseil d'Administration :**

C'est l'organe délibérant, composé des représentants de l'état et des autres actionnaires :

GIE « AND LIGUEYYE DIARIGNOU » CNART Assurances GIE « Solidarité » de
SENECARTOURS.

L'article 18 précise qu'il « est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la société dans la limite de l'objet social et sous réserve de ceux expressément attribués par l'acte uniforme aux assemblées d'actionnaires ». Il fixe les objectifs et définit l'orientation de la société ; exerce un contrôle de la gestion ; et arrête les comptes de la société.

➤ **Le Directeur général :**

Il est nommé par le conseil d'administration son mandat dure 6 ans, il est chargé d'assurer le développement et la pérennité de la société. Les principales activités sont les suivantes :

- Concevoir et conduire la politique générale de la société à court, moyen et long terme
- Veiller à la croissance rentable et au renforcement de l'image de l'entreprise
- Assurer au personnel des conditions de travail reconnues satisfaisantes et des possibilités d'évolution de carrières
- Evaluer et contrôler les performances individuelles et collectives des différentes unités
- Garantir aux actionnaires une satisfaction durable par une qualité irréprochable de l'offre de service - Faire respecter les contraintes légales et économiques liées au transport
- Valider le plan marketing sur la base des objectifs globaux et la politique de communication de la société
- Veiller à l'équilibre financier de la société
- Définir et formaliser la politique qualité et s'assurer de sa mise en œuvre
- Faire périodiquement un compte rendu fidèle de la situation technique, administrative et financière de la société au conseil d'administration.

il assure la direction de la société et gère ses rapports avec les tiers par l'intermédiaire de :

- La Direction financière et comptable

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

- La Direction technique
- La Direction de l'exploitation
- La Direction des affaires administratives et des Ressources humaines
- La Direction de la Formation

➤ Secrétariat général

Sous l'autorité directe du directeur général, il est chargé de coordonner, de superviser et de contrôler les activités de toutes les directions et services placés sous sa responsabilité. Il assiste le directeur général dans ses missions. Principales activités :

- Assurer une bonne coordination des unités placées sous sa responsabilité
- Assister le directeur général dans la définition des politiques de l'entreprise
- Superviser la gestion des ressources humaines
- Superviser la mise en œuvre de la politique financière
- Superviser la mise en œuvre de la politique d'informatisation de l'entreprise
- Assurer une bonne gestion des achats et des approvisionnements
- Superviser le traitement des affaires juridiques
- Veiller à la mise en œuvre de la politique commerciale
- Assurer l'intérim du directeur général en cas d'absence ou d'empêchement
- Exercer la délégation de pouvoir et de signature sur les domaines de compétences délégués par le directeur général
- Elaborer les rapports périodiques d'activités
- Assurer le secrétariat du conseil d'administration

➤ Direction Technique

Sous la supervision directe du Directeur Général, il est chargé de conseiller le directeur général sur toutes les questions techniques, mettre en place et gérer une organisation technique répondant à la stratégie globale de l'entreprise.

➤ **Direction d'exploitation**

Sous l'autorité directe du Directeur Général, elle est chargée de planifier, organiser, contrôler et coordonner l'exploitation des réseaux conformément à l'orientation stratégique de l'entreprise. Principales activités:

- Mettre en place une organisation de l'exploitation capable de prendre en charge le transport des voyageurs;
- Organiser, Superviser et coordonner l'ensemble des activités des différentes divisions de la direction; - Veiller au respect des conventions de transport;
- Veiller à la fiabilité des données statistiques recueillies au niveau des réseaux;
- Veiller au respect des ratios et normes d'exploitation et à l'élaboration des tableaux de bord périodiques;
- Conseiller le Directeur Général sur toutes les questions relatives au transport public ;
- Évaluer et identifier les besoins de formation et former ses collaborateurs. Il a comme collaborateur direct, Chef de division trafic, chef de division contrôle trafic et fraudes, chef de division méthodes, Chef d'antenne GRH

➤ **Direction du centre de formation**

Sous la supervision directe du Directeur Général, il est chargé de définir et de mettre en œuvre la stratégie du centre de formation, de coordonner, de superviser, et de contrôler toutes les activités de formation.

SECTION 2 : GENERALITES SUR L'EVALUATION DU PERSONNEL EN ENTREPRISE

Un système d'appréciation ou d'évaluation des performances du personnel permet de :

- **Préciser les missions**
- **Evaluer les résultats**
- **Composer l'entreprise, d'agents performants et motivés**
- **Offrir à l'entreprise** toutes les chances d'asseoir sa compétitivité, de réaliser son développement et d'être prête à toute éventualité d'ajustement
- **Permettre à l'individu (employé) de** : s'orienter, de définir ses projets, de recevoir la rémunération de ses mérites, de mettre en évidence ses chances d'atteindre ses objectifs personnels ; d'être motivé.

Le système d'évaluation du personnel est utile pour les entreprises installant uniquement le mérite pour l'évolution Promotionnelle ou l'évolution de la rémunération.

L'Appréciation correspond donc à une **procédure standardisée** visant à recueillir les **informations** portées par la Hiérarchie sur **le profil de personnalité, les résultats et les mérites mais aussi les comportements professionnels et les potentiels de son personnel.**

On parle de procédure car il s'agit d'une véritable démarche qui doit impérativement être formalisée au sein de l'entreprise.

Elle doit être **standardisée** afin d'éviter les effets toujours possibles de la « subjectivité sauvage » des appréciations et faciliter ainsi **le recueil d'informations fiables.**

Il s'agit d'identifier les faits, les situations susceptibles d'avoir des répercussions sur l'activité, les comportements sociaux et professionnels d'un individu donné dans l'entreprise.

Il s'agit également **d'établir un profil de personnalité mesurant les traits de caractères, les aptitudes pouvant influencer sa vie professionnelle et le rendre de ce fait plus ou moins apte à un poste donné.**

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

L'appréciation de la personne en tant que telle c'est à dire sa personnalité, relève quant à elle, de la compétence d'un spécialiste (psychologues, astrologues, sociologues etc...).

Dans l'Evaluation en entreprise, il s'agit de **mesurer le niveau de performance** de la personne appréciée par rapport à la définition du poste concerné, à ses missions permanentes, aux objectifs annuels fixés.

C'est à dire **mesurer LES RESULTATS et les MERITES.**

Il s'agit aussi de **repérer les hauts potentiels** au travers de :

- la personnalité
- des motivations sociales
- des résultats, des expériences
- des aspirations personnelles
- des ambitions professionnelles

Afin d'établir une **gestion des carrières personnalisée** facilitant aux plus forts potentiels, **l'accession à des postes de hautes responsabilités.**

Cette forme d'appréciation est certainement la plus ambitieuse puisqu'elle doit répondre à la fois, au développement des personnes et de l'entreprise en tant que telle.

L'appréciation est utile :

- Pour l'individu car elle lui permet **d'améliorer ses performances, de se situer et de prendre du recul.**
- Pour l'entreprise, la NOTATION est utilisée pour :
 - **déterminer** souvent **les primes** à octroyer au personnel.
 - les **mouvements de personnel** (prise en compte pour les nominations, affectations etc...)
 - les **orientations à donner aux carrières** des uns et des autres, la mise en place **de la Formation.**
 - la **valorisation de l'encadrement**(permet aux cadres d'avoir un véritable pouvoir de décision).
 - **La Hiérarchie** : Elle lui donne une meilleure reconnaissance de la part de ses collaborateurs)

Enfin **l'appréciation est une des meilleures méthodes de motivation du personnel.**

1:LESDIFFERENTES METHODES D'EVALUATION DUPERSONNEL

Si les différentes méthodes d'évaluation répondent aux mêmes finalités, elles se différencient sur de nombreux points : la mise en place, le but recherché, les outils utilisés...

✓ L'entretien d'évaluation :

Adopté par un grand nombre d'entreprises, l'entretien annuel représente un moment fort d'échange entre le collaborateur et son supérieur hiérarchique. Il s'agit d'un moment privilégié qui dure au minimum une heure trente minutes (1h30).

Pourquoi ?

L'entretien annuel permet de faire le point sur l'année écoulée, de valider le maintien ou non de l'employé à son poste, de fixer les objectifs de l'année à venir et de décider des actions correctrices et du programme de formation à mettre en place.

Comment ?

L'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute. Il doit être soigneusement préparé à l'avance par les deux parties. Ainsi l'évaluateur devra :

- ✓ Permettre au collaborateur évalué de s'approprier le mode d'évaluation (questionnaire, guide...)
- ✓ Analyser le travail et mettre en place un référentiel de compétences par la définition des savoirs, savoir-faire et savoir-être pour chaque poste.
- ✓ Définir les compétences et caractéristiques professionnelles qui feront l'objet de l'évaluation.

Quand ?

Une fois par an en début d'année, mais un point semestriel peut être effectué afin de prévoir des plans d'actions correctives.

✓ Le 360° feedback :

D'origine nord-américaine, cette méthode d'évaluation se développe fortement dans les grandes entreprises françaises depuis quelques années. Il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par son responsable hiérarchique mais aussi par ses subordonnées et lui-même.

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

Pourquoi ?

Le 360° feedback permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et leadership et les compétences transversales : valeurs de l'entreprise, sens de la déontologie etc...

Comment ?

La démarche de mise en œuvre d'un 360° feedback efficace s'effectue en plusieurs étapes :

- ✓ Présenter aux salariés les finalités et le mode de fonctionnement du système
- ✓ Sensibiliser les participants à l'importance du 360° feedback dans le développement du personnel
- ✓ Elaborer un questionnaire
- ✓ Réaliser les évaluations
- ✓ Traiter les questionnaires
- ✓ suivre et mettre en place un plan de progrès

Quand ?

Une fréquence de deux (2) ans est nécessaire pour conduire ce type d'exercice. Elle permet aux titulaires de bâtir des plans de progrès solides.

Selon l'auteur **Claude Levy-Leboyer** : "Le 360°, outil de développement personnel " 2007 Editions : EYROLLES p 144

La multiplication actuelle des multi-évaluations, dites « à 360° », répond aux besoins créés par l'évolution rapide des technologies et des conditions économique, et à la nécessité, pour les individus comme pour les organisations, de bien gérer les carrières dans une perspective de développement des compétences.

Ce livre passe en revue les conditions d'application qui permet de tirer un profil optimal d'une procédure à 360°. En outre, il souligne l'importance de la phase d'analyse des résultats pour les individus. Il montre ensuite l'importance de la structure d'un plan de développement personnel, à la fois pour les personnes et pour les organisations.

12 **Claude Levy-Leboyer** : "Le 360°, outil de développement personnel " 2007 Editions : EYROLLES p 144

□ De notre point de vue, l'évaluation à 360° n'implique pas vraiment l'évalué dans la conception de l'outil. Il devra aussi améliorer son caractère subjectif.

✓ **L'assessment center :**

D'origine anglo-saxonne, cette pratique permet d'établir des pronostics de réussite ou d'échec d'une personne pour une fonction ou un poste dans un environnement déterminé. Elle permet aussi de mieux identifier les capacités et le potentiel des cadres et des collaborateurs.

Pourquoi ?

Conçu à l'origine pour des opérations de recrutement, son usage a été étendu à la gestion de carrière des salariés en poste.

Comment ?

Cette méthode d'évaluation répond à la question suivante : "Comment vous y prenez-vous ?". Il s'agit de mises en situation qui sont étudiées par un certain nombre d'observateurs composés de consultants en recrutement et de managers.

Quand ?

Cette méthode n'obéit pas à un calendrier bien spécifique. Elle est utilisée pour des opérations ponctuelles et définies (recrutement...).

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

CHAPITRE I:PRÉSENTATION DES DONNÉES

Cette partie traite des recherches que nous avons menées sur le terrain, l'enquête nous a permis de constater l'insatisfaction des agents en ce qui concerne le système d'évaluation actuelle. Nous nous attarderons en même temps sur l'analyse et l'interprétation des données recueillis sur le terrain, ensuite nous essaierons de donner des recommandations face aux conclusions de notre recherche sur le système d'évaluation.

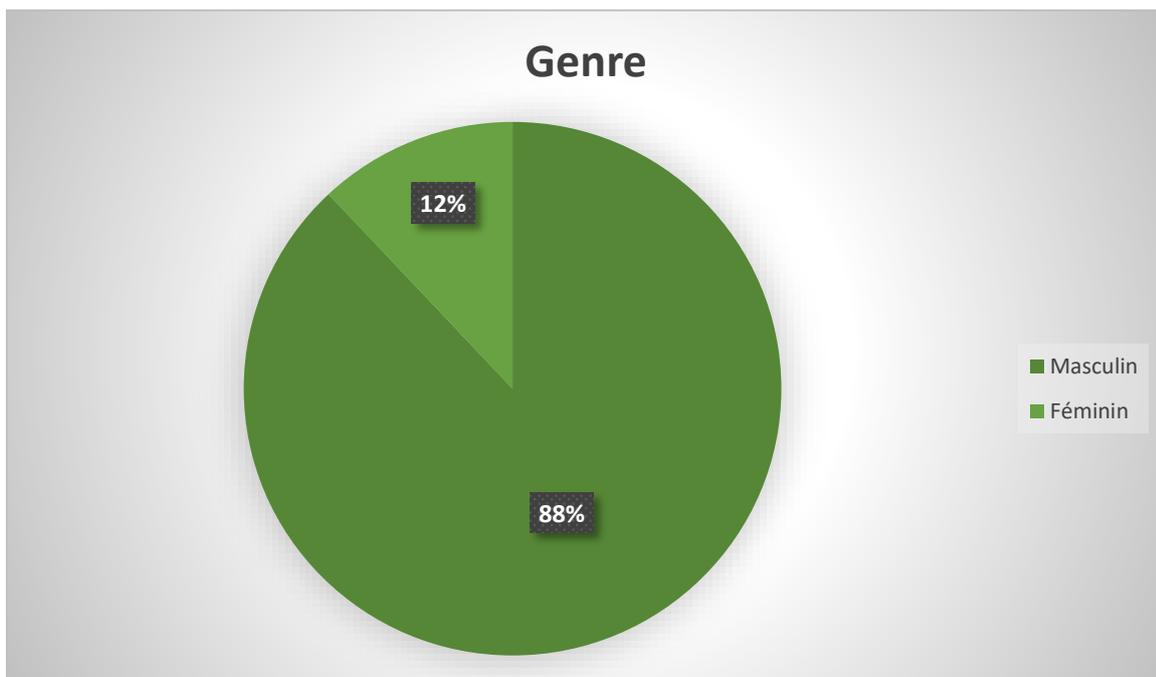
1. Identification professionnelle des agents enquêtés

Tableau 1 : Genre

Genre	Nombre d'agents	Fréquence
Masculin	22	88%
Féminin	3	12%
Total	25	100%

Source : Nos enquêtes

Graphique 1 : Genre



Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

Source : Nos enquêtes

Interprétation : Dans le tableau 1, on constate tout d'abord que le genre masculin est plus élevé que celui des femmes dans toutes les catégories d'âge.

Les chiffres nous montrent que le genre masculin augmente constamment d'une catégorie d'âge à l'autre, tandis que le genre féminin baisse dès l'âge de 40ans.

Ensuite nous remarquons que la quasi- totalité du personnel est de genre masculin avec 88% des personnes interrogées contre 12% seulement de genre féminin. Ceci s'explique par le fait que la plupart des fonctions nécessite une certaine force physique.

Donc que l'égalité entre hommes et femmes est loin d'être atteinte et que l'inégalité s'accroît de plus en plus.

Enfin, on peut voir que l'écart entre le genre féminin et celui masculin augmente dans chaque catégorie d'âge.

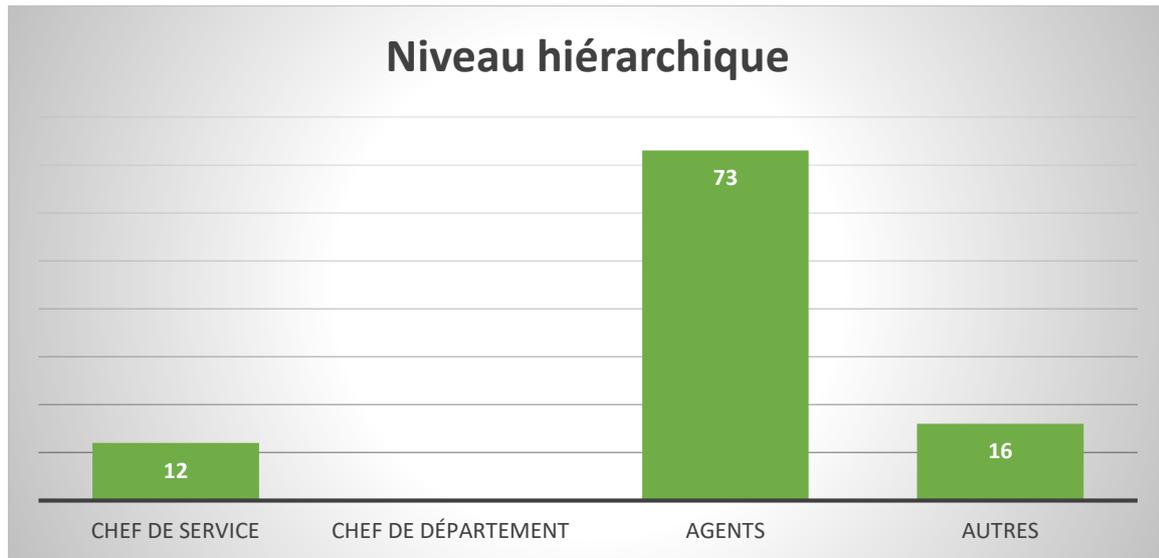
Tableau 2 : Niveau hiérarchique

Niveau hiérarchique	Nombre d'agents	Fréquence
Chef de service	3	12%
Chef de département	0	0%
Agents	18	72%
Autres	4	16%
Total	25	100%

Source : Nos enquêtes

Graphique 2 : Niveau hiérarchique

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk



Source : Nos enquêtes

L'examen du tableau n°2 permet de constater que 73% des personnes interrogées sont des agents de Dakar DemDikk, 12% sont des chefs de service et 16% ont d'autres postes au sein de la société.

Il faut aussi noter que l'évaluation du personnel est un élément essentiel au bon fonctionnement d'une entreprise. Sans évaluation on ne sait pas si l'entreprise est profitable, si les recrutements qui sont faits sont bons ou non, si les supérieurs sont satisfaits. En plus, cela permet de mesurer la performance de des employés non pas pour chercher des coupables mais plutôt pour identifier des opportunités d'amélioration. Notre but dans cette étude est de faire ressortir à partir des notes d'évaluation des agents la qualité de leurs compétences, savoir-faire... car une mauvaise note prouve impérativement une mauvaise évaluation des compétences et vice-versa une bonne note en évaluation montre la satisfaction du supérieur hiérarchique vis-à-vis de son employé.

Tableau 3 : Département

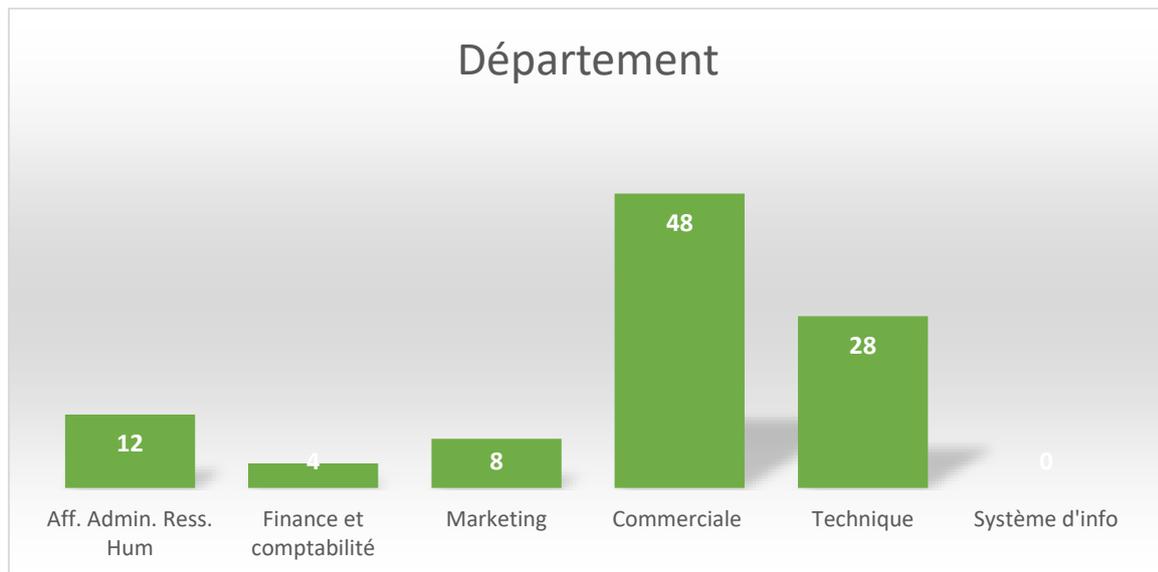
Département	Nombre d'agents	Fréquence
Affaires administratives et ressources humaines	3	12%
Finances et comptabilités	1	4%
Commerciale et Marketing	2	8%

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

Commercial	17	48%
Technique	7	28%
Système d'informations	0	0%
Autres	0	0%
Total	25	100%

Source : Nos enquêtes

Graphique 3 : Département



Source : Nos enquêtes

Le département commercial arrive en tête de notre enquête avec 48% de réponses, suivi du département technique avec 28%. Ensuite le département des affaires administratives et ressources humaines avec 12%. Le département de Finance et Comptabilité termine ce classement. On constate qu'il y a plus de commerciaux et des techniciens dans la population qu'on a pu enquêter.

Dans un souci d'équité, nous constatons des données du tableau n°2, qu'il y a autant de commerciaux que de techniciens, soit 48% contre 28%. 12% sont aux affaires administratives et ressources humaines, 8% Marketing et 4% Finances et comptabilités et autres, cette

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

dernière catégorie ne se recrute plus au niveau du corps. La présentation générale du tableau ne reflète pas les tendances sur le terrain mais seulement ceux qui ont été touchés pour les besoins de l'étude. En tout état de fait, on remarque que la majorité des évalués ignore les éléments fondamentaux du système de notation des agents. Aussi, d'autres trouvent-ils insensée la notation des personnelscadres, ceux-ci étant appelés à exécuter des ordres venant de leurs supérieurs hiérarchiques.

Figure 4 : Existence d'une fiche de poste



Source : Nos enquêtes

Les agents ont répondu oui avec 86% et Non avec 14%. On peut dire que DDD connaît l'importance de la fiche de poste qui décrit l'ensemble des tâches de chacun de ses employés.

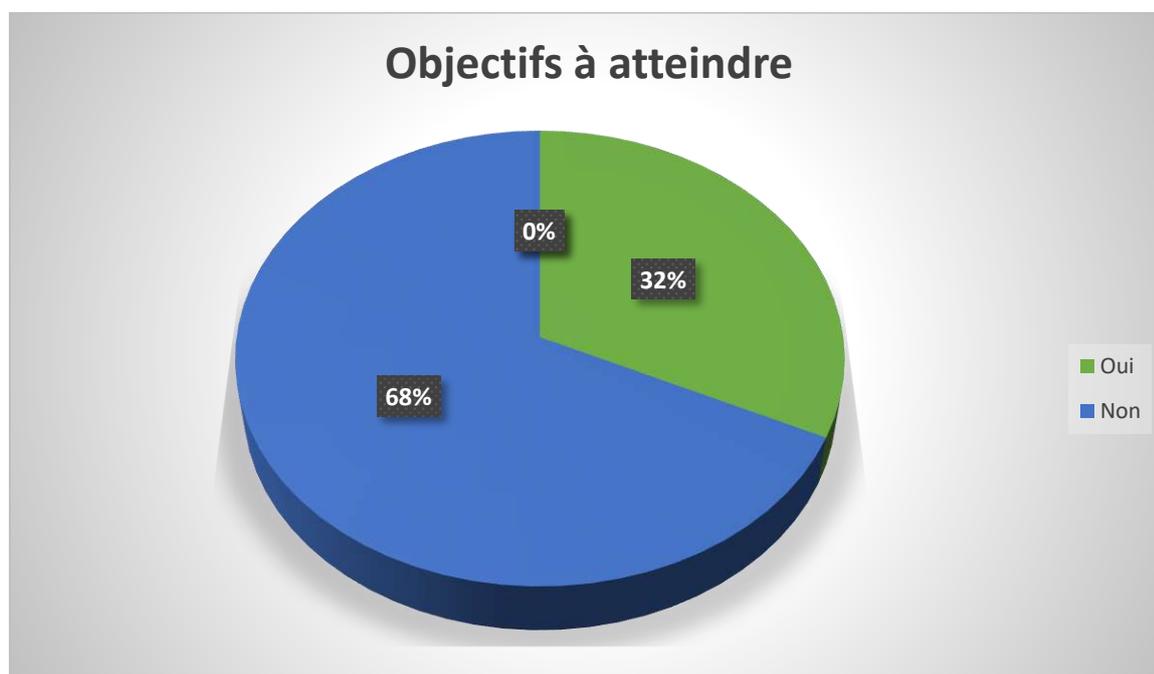
Tableau 4 : Objet d'évaluation

Sur quels critères vous a-t-on évalué ?	Nombre d'agents	Fréquence
Compétences	16	64%

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

Comportements	4	16%
Atteinte des objectifs fixés	5	20%
Total	25	100%

Figure 6 : Objectifs à atteindre dans le cadre de votre travail



Source : Nos enquêtes

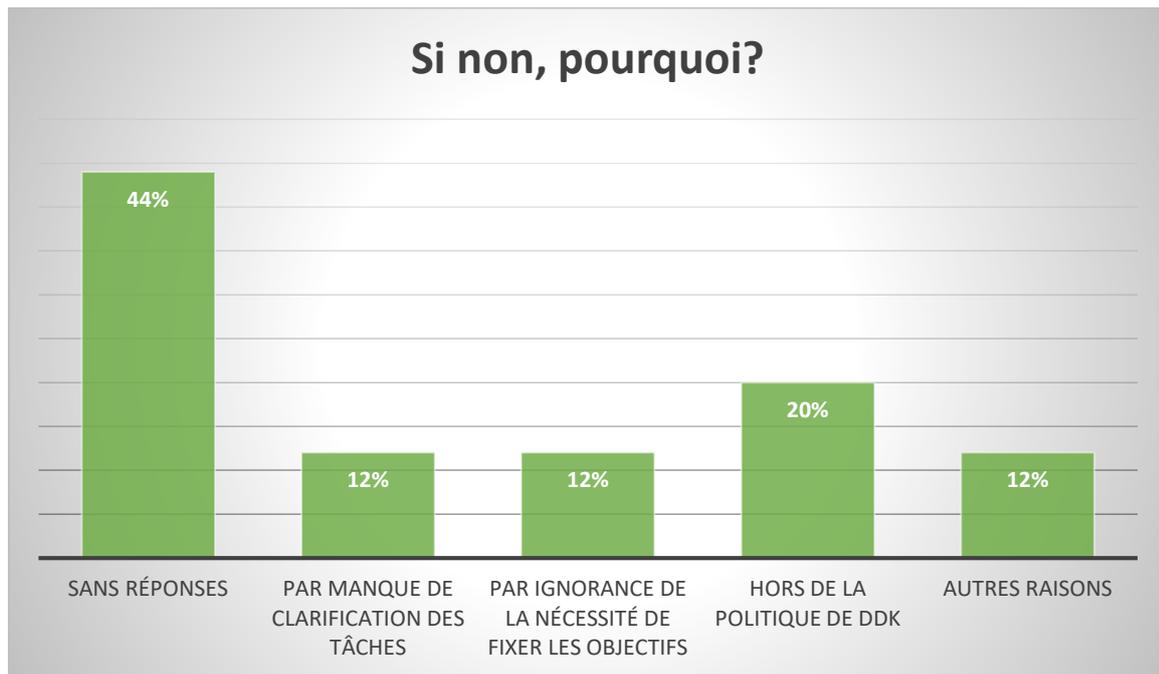
Interprétation : Dans le tableau 4, 64% des employés interrogés disent avoir été évalué par rapport à leurs compétences, 16% par rapport à leur comportement dans le lieu du travail et enfin 20% par rapport à l'atteinte des objectifs fixés. Il faut noter que l'évaluation du travail se résume à l'attribution d'une note chiffrée. Au regard de ces données, nous constatons que les critères comportementaux occupent aussi une place importante dans le système d'évaluation en vigueur.

68% des agents interrogés ont répondu Non à la question de savoir si des objectifs leur sont fixés dans le cadre de leur travail contre 32% Oui. Ceci montre que la fixation des objectifs aux employés n'est pas un des facteurs importants pour leur évaluation. Ce qui n'est pas facile donc de définir et de clarifier le travail confié à l'employé.

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

Toutes les entreprises quelle que soit leur taille, y ont recours, elle poursuit le même type d'objectifs et entraînent généralement les mêmes réactions. Elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, informées sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales.

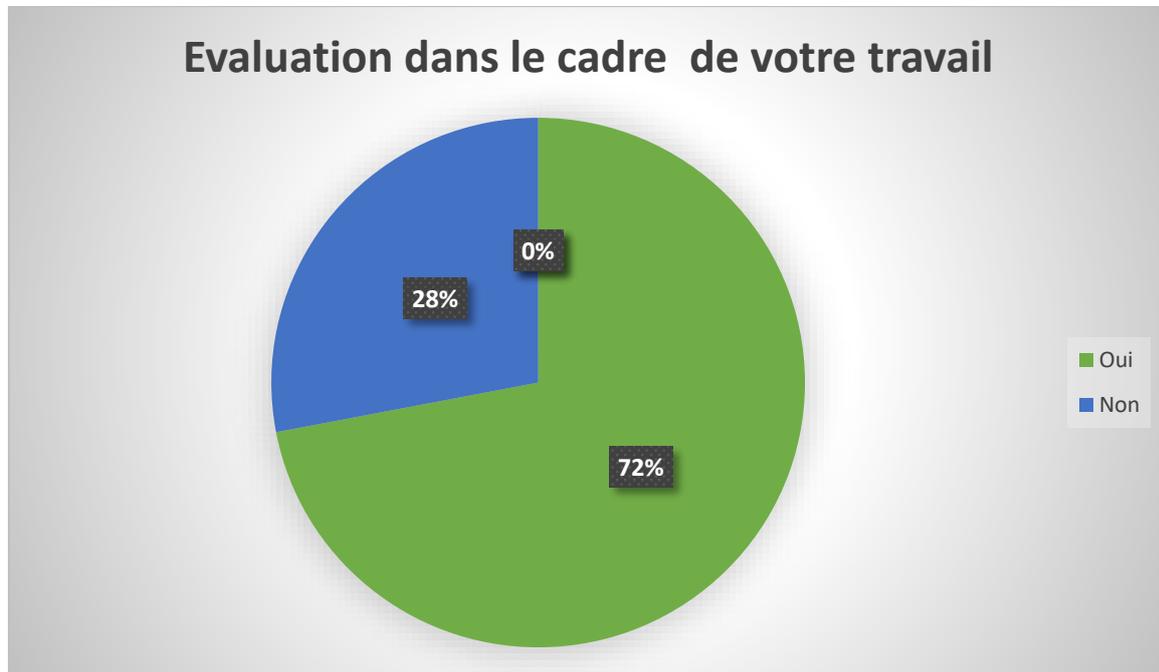
Figure 7 : Si non, pourquoi ?



Source : Nos enquêtes

Ces résultats prouvent que l'évaluation du personnel n'est pas un enjeu majeur pour DDD. Nous avons remarqué au cours de l'enquête que les objectifs réels de l'évaluation ne sont pas encore bien connus du personnel de DDD. Pour la plupart des agents, les objectifs se limitent à l'avancement à l'échelon qui a lieu souvent chaque deux (2) an quelle que soit la performance de l'agent. La liaison avec la gestion des carrières et la formation est complètement occultée. Par conséquent, elle est banalisée et réduite à une simple formalité administrative. Cette situation ne permet donc pas d'avoir une idée précise de ce que fait réellement l'employé.

Figure 8 : Avez-vous déjà été évalué dans le cadre de votre travail ?

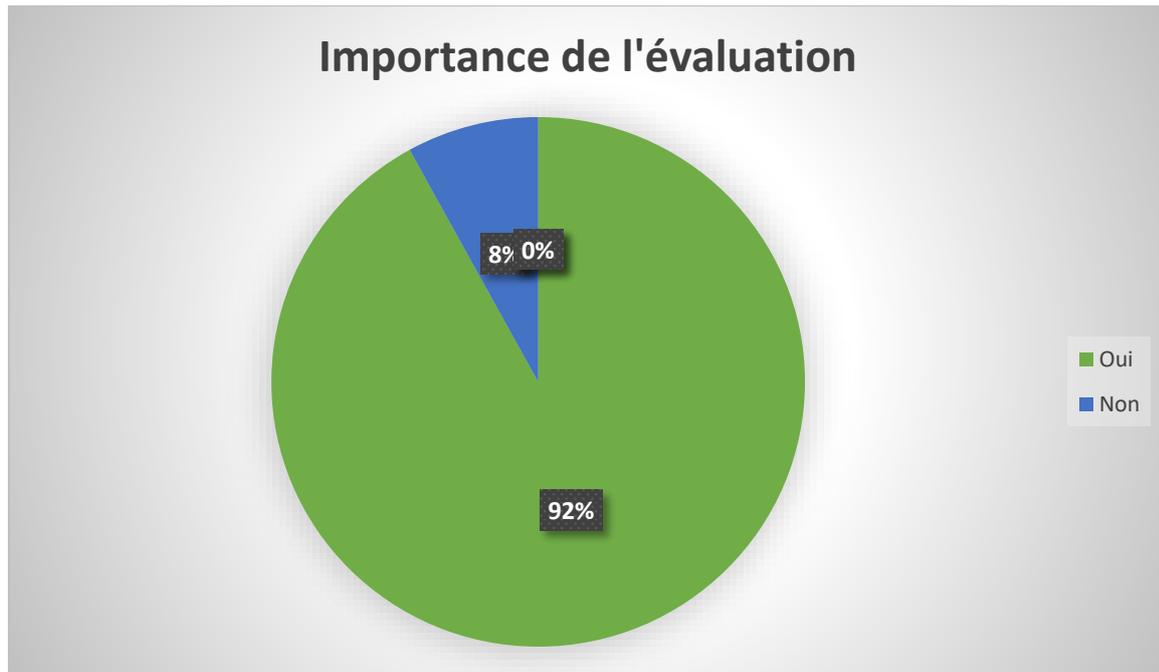


Source : Nos enquêtes

On remarque que 72% des employés de DDD interrogés ont été déjà évalué dans le cadre de leur travail contre 28% qui affirment le contraire.

En observant la figure n°8, on constate que 72% des évalués enquêtés affirment qu'ils comprennent les critères et les sous critères sur la base desquels ils sont notés. Par contre, 28% autres affirment le contraire. Si, certains des évalués comprennent le système de notation et d'autres ne le comprennent pas, cela signifie d'une part, que les notes obtenues par les individus n'ayant aucune compréhension du système de notation, sont des notes aléatoires et qui ne reflètent pour eux aucune objectivité. D'autre part, il s'agit aussi pour eux, la non prise en compte du cas spécifique du personnel.

Figure 9 : Importance de l'évaluation

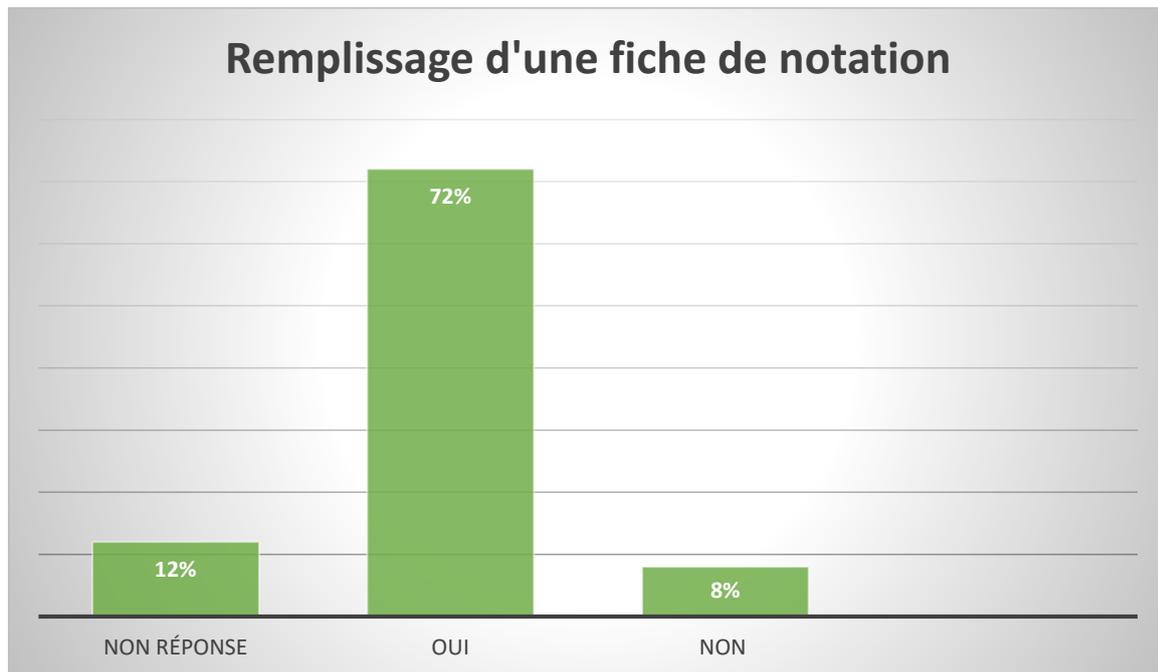


Source : Nos enquêtes

La plupart des employés trouvent l'évaluation très importante pour plusieurs raisons parmi lesquelles :

- Pour mesurer les performances et les faiblesses de l'agent
- Pour mesurer le niveau des compétences et corriger éventuellement
- Pour mieux connaître le travail
- Pour plus de motivation
- Pour une meilleure motivation
- Pour voir si les objectifs fixés sont atteints
- Stimuler les efforts
- Pour l'avancement en termes d'échelons et de grades
- Pour une motivation, blâme ou sanction
- Afin d'apporter des corrections ou nous encourager
- Afin de contribuer à la culture d'excellence à DDD
- Amélioration du travail
- Appréciation du travail
- Décélérer les manquants et améliorer le travail qui a été confié
- Evaluer mes compétences
- Identifier les insuffisances à corriger et bénéficier d'un avancement ou promotion
- Récompenser les meilleurs

Figure 10 : Remplissez-vous une fiche de notation à chaque évaluation ?



Source : Nos enquêtes

On constate que la grande partie des employés interrogés ont rempli une fiche de notation à chaque évaluation.

Tableau 5 : Quel est le bénéfice tiré suite à une évaluation ?

Bénéfice tiré	Agents	Pourcentage
Sans réponse	5	20%
Formation	3	12%
Promotion	9	36%
Prime	5	20%
Mutation	0	0%
Sanction	3	12%
Total	25	100%

Source : Nos enquêtes

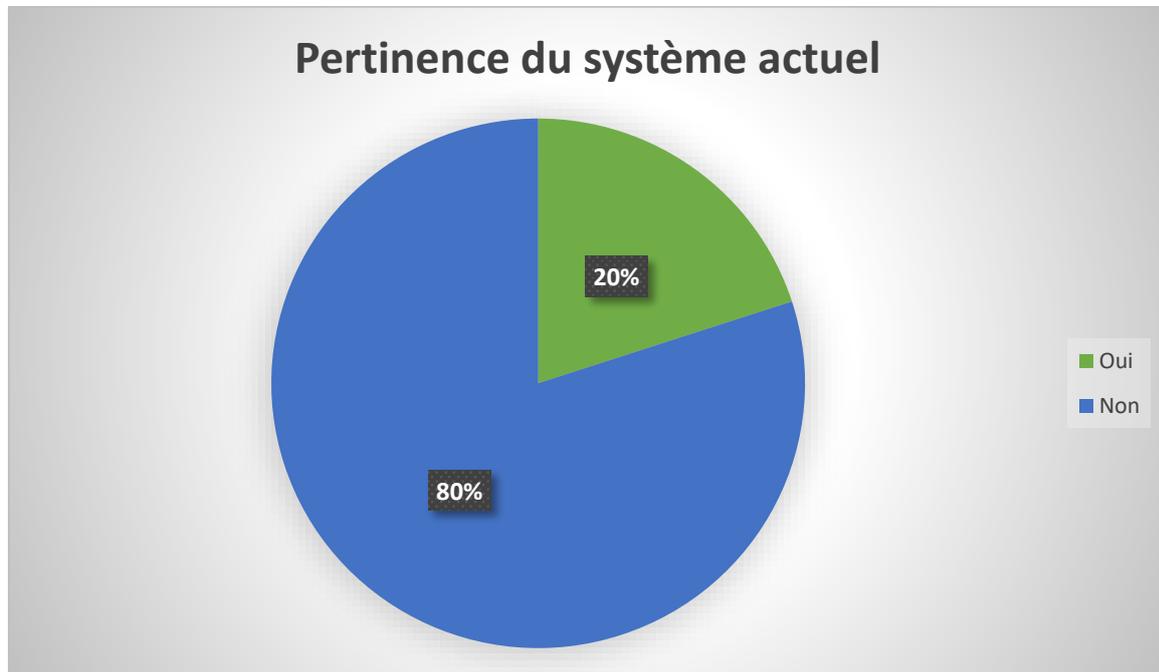
On note qu'une grande partie des bénéfices tirés à la suite d'une évaluation tend vers la promotion au sein de DDD avec 36% des avis des personnes interrogées. 20% des primes également.

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

Que suggérez-vous pour améliorer l'évaluation du personnel de DDD ?

- Mise en place d'un système adapté
- Mise en place d'un bon système d'évaluation
- Concevoir des grilles par type de fonction, fixer les objectifs aux agents
- Revoir la grille pour intégrer les critères à la nature du travail
- Revoir le système de sanction
- Procéder à des évaluations annuelles
- Faire de bonne fiche d'évaluation
- Permettre au N+1 de donner la sanction qui reflète le travail et les compétences de l'agent
- Plus de justice et d'équité
- Prendre au sérieux l'évaluation du personnel
- Mettre en place un dispositif d'évaluation du personnel adapté à l'institution
- Formation du personnel
- Revoir la fiche d'évaluation et la moderniser
- Faire évoluer ou favoriser la mobilité du personnel
- Observation des critères objectifs dans les recommandations
- Basé l'évaluation sur le plan opérationnel
- Informer les agents sur l'importance de l'évaluation
- C'est par rapport aux objectifs fixés que l'agent doit répondre et bénéficier d'une promotion pour apporter de la valeur ajoutée
- Prise d'une décision objective
- Mise en place d'une évaluation efficace
- Mise en place d'un dispositif pour une évaluation juste et équitable
- Evaluer à son juste mesure les compétences réelles de l'employé
- Fixer les objectifs aux agents annuellement
- Evaluation à faire dans la transparence
- Appliquer la méthode 360°
- Mettre en place un dispositif qui répond aux attentes des gens
- Un peu plus de justice sociale
- Mettre les agents à la place qu'il faut
- Formation des agents
- Revoir le système de notation
- Mieux informer les agents sur l'importance de l'évaluation

Figure 12: Pensez-vous que le système en vigueur vous aide à faire ressortir vos compétences réelles ?



Source : Nos enquêtes

On remarque que 80% des employés de DDD trouvent que le système d'évaluation actuel n'est pas assez pertinent. Il ne permet pas de ressortir leurs compétences réelles puisqu'il n'est pas fondé sur le travail alors qu'elle doit être déterminée au travers des fonctions réellement exercées par l'employé.

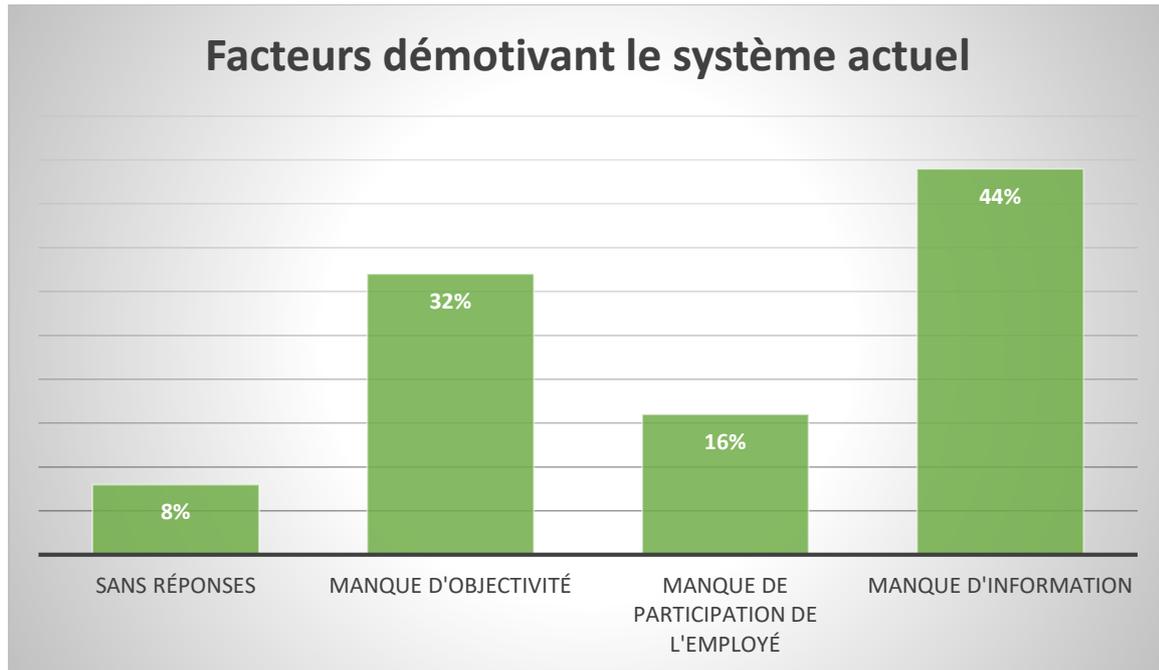
Parmi les raisons pour lesquelles, les employés de DDD critiquent le système d'évaluation actuel nous pouvons citer :

- Fiche non adaptée aux types de tâches exercées
- Système pas motivant
- Ne tient pas compte de l'évolution de l'environnement
- Critères non pertinents
- Manque d'information sur l'évaluation
- Manque de clarté
- Non exploitation des résultats de l'évaluation
- Pas d'encouragements à la formation

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

Ces réponses montrent qu'il y a une réelle méconnaissance du travail réel exercé par chaque employé de DDD. Ils ne sont pas satisfaits de la manière dont ils sont évalués. Le système en vigueur ne tient compte ni de leurs besoins, ni de leurs compétences. Les critères ne sont pas spécifiques à chaque type de poste et sont assez concentrés sur les comportements que les résultats du travail de l'agent proprement dit.

Figure 13 : Facteurs démotivant le système actuel



La lecture de ce tableau nous indique que 8% n'ont pas donné de réponses, 32% estiment que c'est le manque d'objectivité, 16% pensent que c'est le manque de participation de l'employé et 44% disent que c'est le manque d'information. Le système n'aide pas à déterminer les vraies compétences des employés. Les critères de notation ne reposent pas sur des faits précis. La note reflète une vague impression qu'à l'évaluateur de l'employé, si n'est la qualité des relations qu'ils entretiennent. Cette situation aboutit à ce que tous les employés soient notés à un niveau proche les uns des autres. Précisons que c'est en fonction des objectifs de l'entreprise et à partir des missions assignées aux différents postes que ces critères sont clairement définis.

Figure 14 : Influence de la motivation



Source :Nos enquêtes

96% des agents pense qu'une évaluation bien menée influencerait leur motivation. En effet, le système en place ne répond pas à leurs attentes. La manière dont se déroule l'évaluation ne favorise ni l'émulation, ni une amélioration des performances individuelles, ni une gestion équitable des compétences. Ce qui les démotive.

Si oui, comment une bonne évaluation peut être un facteur de motivation au travail ?

A cette question, les employés ont répondu avec différents arguments à savoir :

- En faisant ressortir mes compétences
- Augmenter le taux de rentabilité
- Beaucoup plus de responsabilité de l'employé vis-à-vis de DDD
- Elle permet de sanctionner positivement ou négativement l'agent
- En faisant profiter d'une promotion
- En faisant ressortir les compétences réelles et les objectifs à atteindre
- En faisant ressortir les forces et les faiblesses de l'agent par rapport à tel ou tel domaine
- En fixant des objectifs clairs et précis à atteindre à chaque agent

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

- En fonction des résultats, les décisions prises par la suite doivent être objectives
- En mesurant mieux les performances réalisées par rapport aux objectifs
- En mettant l'accent sur les compétences de l'employé
- En récompensant ceux qui le méritent
- Faire ressortir les compétences de chaque employé
- Faire ressortir les performances
- La personne peut prendre conscience de ses faiblesses
- Pour améliorer mes compétences quantitativement et qualitativement
- Reconnaître le travail à sa juste valeur
- Renforcer les compétences si elle suivi d'effets
- Si vous êtes bien évalués, il y a des points positifs qui vous font monter en grade

❖ Interprétation des résultats

A la lecture des réponses données, DDD se doit de développer les compétences de ses agents pour avoir des employés motivés. Rappelons que, la motivation est la principale source d'efficacité dans la tenue d'une fonction et la place de l'agent au sein de la grille dépend de son adhésion aux valeurs de l'entreprise, de la recherche de ses propres objectifs et de l'adhésion du personnel à un certain nombre de valeurs. Hyper motivé, un employé se surpassera pour compenser ses inaptitudes, développer ses connaissances et faire face aux conditions difficiles. Non motivé, il exploitera insuffisamment ses aptitudes et ses connaissances et renâclera à la moindre difficulté.

CHAPITRE II : ANALYSE DES DONNES

Section 1 : Vérification des hypothèses

Hypothèse 1 : Les objectifs de l'évaluation ne sont pas assez connus du personnel car leurs responsabilités ne sont pas bien spécifiées.

Cette situation ne permet pas de mettre en valeur le travail effectué par l'agent. Pour la plupart des agents, les objectifs se limitent à l'avancement à l'échelon tous les deux (2) ans, quelle que soit la performance de l'agent. La liaison avec la gestion des carrières et la formation est complètement occultée. Ce constat nous amène à dire que ceci ne permet pas d'évaluer le travail réel de l'agent. Ce qui fait que certains salariés se soucient peu de l'amélioration de leurs résultats.

Hypothèse 2La fiche d'évaluation du personnel fait plus référence à des comportements et attitudes. Ce qui fait que l'agent est évalué plus par rapport à ce qu'il est et non par rapport à ce qu'il fait. Il y a confusion entre l'évaluation du potentiel et l'évaluation de la prestation. Ce qui l'évaluation ne présente pas des garanties d'objectivité suffisantes.

Hypothèse 3 :Le désintérêt du personnel pour ce système s'explique en partie par la subjectivité des critères de notations et le manque d'information de la note chiffrée sur le travail de l'agent. En effet, elle dépend « de la sévérité ou de la bienveillance de l'évaluateur ». De plus, elle n'offre pas la possibilité à l'évalué d'obtenir des informations ou des précisions sur le travail qu'il a accompli et sur ce que l'on attend de lui.

Section 2 : Analyse SWOT

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none">- Tarification très abordable- Chiffre d'affaires important- Sécurité- Accessibilité- Bonne couverture transport routier de Dakar-Ressources humaines très motivées-Assurance des bus et des passagers	<ul style="list-style-type: none">-Conflits multiples entre la direction et le personnel- Montants élevés des frais financiers- Importance des impayés- Rupture fréquente de stocks- Panne fréquente des bus- Retard du versement des

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

	compensations dues par l'ÉTAT - Défaut de communication et de circulation des informations - Perturbation lors de départs des bus.
--	--

OPPORTUNITÉS	MENACES
-Conquête de nouveaux marchés (autres régions) ; - seule Licence valable au Sénégal, peut faire tout type de transport ; - pluralité des lignes de transport urbain : avec 22 lignes ; - absence de compétitivité sur certaines lignes telles que : Guédiawaye, Pikine ;	-Routes défectueuses - Attaque des bus par les populations en cas de manifestations - Non-maitrise des approvisionnements - Embouteillage et perte de carburants - L'entreprise subit la lutte concurrentielle des autres moyens de transport de plus en plus nombreux

1. Outils d'analyse stratégique

La chaîne de valeur telle que définie par PORTER est la décomposition de l'activité de l'entreprise en séquences d'opérations élémentaires, en un ensemble d'étapes successives permettant à l'entreprise de créer de la valeur et un avantage concurrentiel afin que le client accepte le prix pour acquérir un bien.



2. Macro-environnement

2.1. Environnement juridique

La société doit payer 18% de TVA (taxe sur la valeur ajoutée) et les impôts. La société est actuellement administrée par un conseil d'administration composé de neuf membres, nommés par l'Assemblée générale Ordinaire des actionnaires pour une durée de fonction de

sixansmaximum. Cinq membres dont le Président représente l'État et ses ministères de tutelle (Équipement et Transport, Économie et Finances) et les quatre autres actionnaires ont un représentant chacun. C'est le conseil d'administration qui nomme le Directeur Général, qui est révocable à tout moment.

2.2.Environment économique

DDD est une entreprise de transport public qui reçoit un cahier des charges de l'État, par l'intermédiaire du CETUD, qui stipule que DDD n'a pas le droit de fixer ses propres prix, les tarifs étant homologués.

Avec la croissance économique très ralentie, la conjoncture actuelle doublée de la crise financière, les tarifs n'ont pas été revus à la hausse alors que le coût du carburant ne cesse d'augmenter et les besoins sociaux des travailleurs ne trouvent pas de satisfaction. En résumé, DDD n'a pas le droit de faire un retour sur investissement.

À cela, s'ajoutent les relations difficiles avec les banques de la place: impossibilité de travailler avec les banques qui au regard de la structure bilancielle de la société (pas d'actifs propres, trop de dettes, ...) refusent tout prêt ou découvert bancaire. Cette situation semble contradictoire du fait que les banques refusent d'octroyer un découvert de 150 millions de francs CFA pour le complément du paiement des salaires du personnel alors que l'encours des prêts au personnel consentis par ces banques s'élève à près d'un milliard de francs CFA. Exemple d'une banque qui a eu à refuser dernièrement un découvert de 30 millions de francs CFA alors que les recettes quotidiennes de 20 millions de francs CFA sont remises à l'encaissement auprès de cette banque, ce qui porte un gros préjudice moral à la société au moment des virements des salaires du personnel.

Pour pallier ce problème avec les banques, un compte de dépôt a été ouvert au trésor public permettant à la direction financière de payer certaines dépenses.

2.3.Environment technologique

Présentement DDD a des difficultés liées à la vétusté de son parc automobile et au manque de pièces de rechange. Si la société a pu proposer le type de carrosserie adéquat pour les 60 bus Volvo, il n'en a pas été de même pour les 349 bus Tata qui lui ont été imposés. Même si DDD a la volonté de se procurer de nouvelles technologies, ses problèmes de trésorerie ne lui en donnent pas les moyens.

Cependant il faut noter qu'en termes de technologie, DDD est mieux organisée et mieux outillée que ses concurrents habituels. Le partenariat de DDD avec la société sud-africaine Mix Telematics dans le domaine de la gestion informatisée des parcs automobiles constitue un grand atout pour l'entreprise de transport.

Une gestion de cette nouvelle technologie pourra à long terme donner des avantages considérables à DDD et pourra même constituer un facteur de réalisation de sa vision de « plus belle entreprise de transport public en Afrique ».

2.4. Environnement socio culturel

DDD a hérité des tensions de la SOTRAC, car les anciens travailleurs de la Sotracc pensent qu'ils doivent être obligatoirement intégrés dans la société DDD. Ainsi les syndicats des travailleurs de DDD réclament un quota dans les recrutements de la société, ce qui n'est pas recevable sachant que cela pourrait entraîner d'autres complications dans la gestion des ressources humaines. De plus, les populations ont tendance à confondre la Sotracc et DDD.

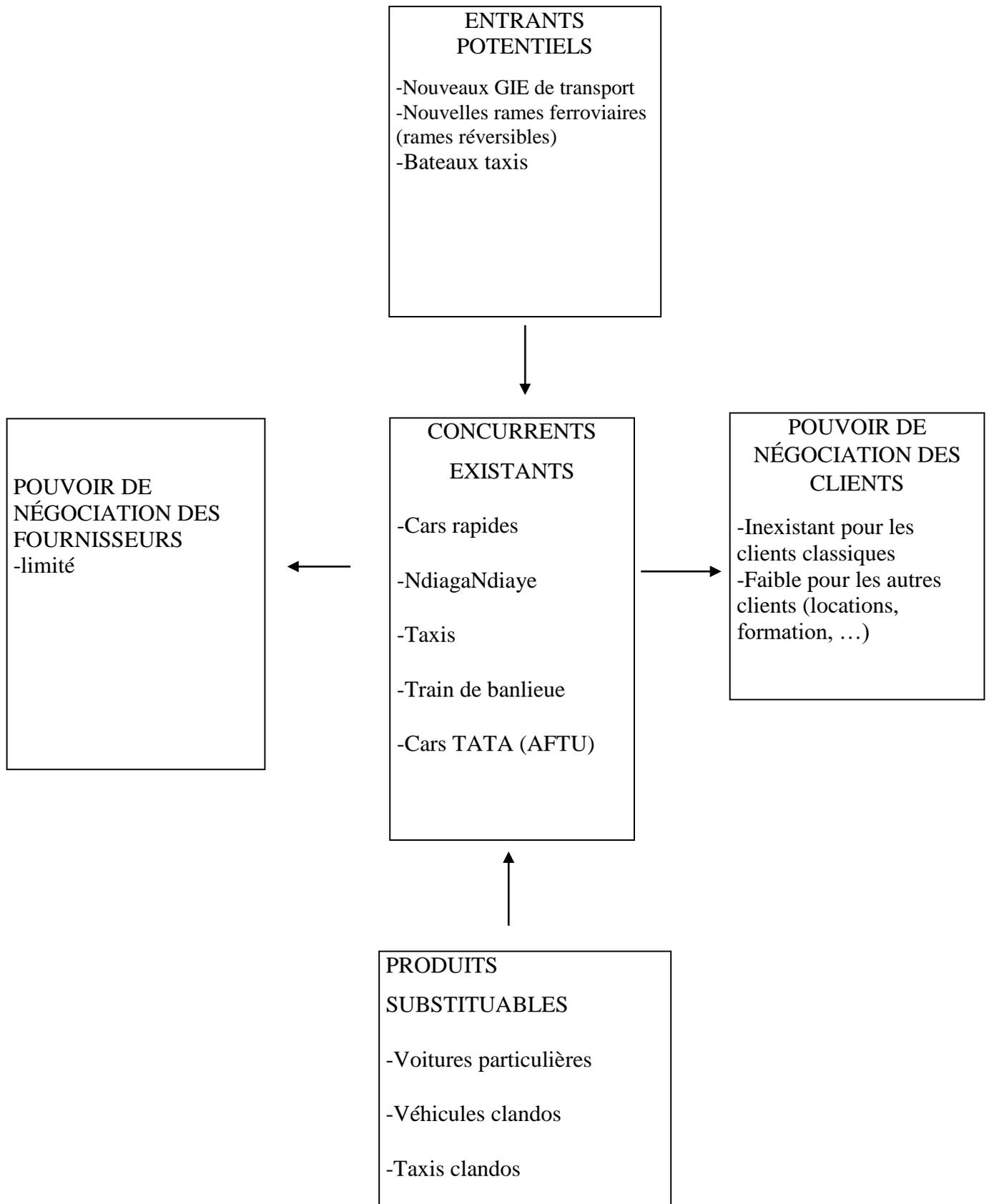
DDD est soumise régulièrement à des audits à cause des revendications sociales de ses employés qui sont souvent en grève. Le top management de DDD est en permanence en dialogue avec les représentants de ses travailleurs pour trouver un terrain d'entente et créer un climat social stable.

2.5. Environnement démographique

La population dakaroise et celle de sa banlieue ne cessent de croître de jour en jour. Ce qui fait que les besoins en transport augmentent de plus en plus. Ainsi, DDD avec ses lignes bien segmentées essaie de satisfaire les besoins des populations en matière de transport.

Bien que les cars rapides, les NdiagaNdiaye et les cars Tata desservent certaines zones, les bus de DDD ont la particularité et l'autorisation exclusive de circuler dans le centre-ville qui constitue la destination principale des populations qui se rendent au travail le matin. Ce qui nous permet de déduire que l'exclusivité de l'accès de DDD au plateau peut générer des profits substantiels.

3. Rivalité élargie



3.1.Pouvoir de négociation des fournisseurs : très limité

Pour ce qui est de l'outil de travail, l'entreprise reçoit les bus par l'intermédiaire de l'État. DDD n'a pas de pouvoir de négociation pour la principale charge intervenant dans les coûts d'exploitation c'est-à-dire pour le carburant, car devant se conformer au prix du marché ; la seule alternative, c'est la négociation de certaines conditions préférentielles lors de l'octroi du marché de fournitures de carburant.

3.2.Clients : faible pouvoir de négociation

Les passagers particuliers qui n'exercent aucune pression, les tarifs étant homologués et fixés en concertation avec l'État. Les clients professionnels (locations de bus pour transport d'élèves, de personnel, ...) quant à eux, ont la possibilité d'exercer une pression, mais leur pouvoir de négociation des tarifs est très limité.

Les autres clients enregistrés au niveau des prestations techniques ou de la formation ont eux aussi un faible pouvoir de négociation. Cependant, DDD doit toujours veiller à la qualité de son service afin de fidéliser sa clientèle au risque de voir celle-ci se retourner vers la concurrence ce qui constitue d'ailleurs une menace pour la survie de l'entreprise.

3.3.Nouveaux entrants : Menace faible

C'est un marché qui comporte de nombreuses barrières à l'entrée. En effet, DDD a l'exclusivité du transport par bus de plus de 50 places, donc il ne peut y avoir d'autres concurrents autres que les cars rapides ou Ndiaga Ndiaye sur le même marché. Par conséquent le nombre d'acteurs sur ce marché reste stable.

Concernant les nouveaux entrants potentiels, DDD peut jouer aisément sur la qualité de son service, la sécurité (assurance souscrite), les tarifs...

3.4.Produits substituables : Menace forte, mais limitée

Les voitures particulières ont commencé à s'imposer de plus en plus avec la recrudescence des voitures d'occasion d'où la forte congestion dans le milieu du transport qui représente un frein énorme à la circulation normale des bus de DDD. Les véhicules dits " taxis clandos " sont déjà bien implantés et grignotent sur la part de marché de DDD, mais très faiblement.

4. Concurrents existants : Concurrence forte

Les célèbres cars rapides Renault assurent le transport en commun urbain et constituent le réel concurrent direct des bus de DDD et ils sont progressivement remplacés par les minibus de fabrication indienne assemblés au Sénégal, les TATA. Il y a également les cars Mercedes de

couleur blanche communément appelée " NdiagaNdiaye " qui jouent le même rôle que les cars rapides.

Le Petit Train de Banlieue constitue également un concurrent, mais de faible intensité puisque le trafic des trains ne se fait qu'entre Dakar et Rufisque (sur une seule ligne). Actuellement, c'est l'étude d'un partenariat entre les deux sociétés qui est privilégiée. Les taxis sont aussi présents dans le marché et sont même devenus des " taxis clandos " vu la disparition des compteurs et le mode de chargement des clients.

Cependant, en raison de la législation, la segmentation ne permet pas à tous les concurrents de se positionner sur l'ensemble du marché. Par exemple, DDD a l'exclusivité au niveau du plateau et donc ainsi, les cars rapides et les NdiagaNdiaye sont interdits d'accès dans cette zone. Le marché est donc composé d'un grand nombre d'offreurs sans qu'aucun n'ait de réelle position dominante. De ce fait, la concurrence se joue entre les principaux acteurs qui veulent accéder à la place de leader.

RECOMMANDATIONS

Notre objectif à travers cette étude est de contribuer à une amélioration du système d'évaluation du personnel en vigueur à Dakar DemDikk. Après avoir émis des hypothèses procéder à des vérifications sur le terrain, il nous a paru nécessaire de faire des recommandations. Mais auparavant, il nous a paru important de faire des suggestions par rapport aux mesures qui sous-tendent la mise en place d'une bonne évaluation.

❖ 1 : recommandations générales

Il s'agit que ce d'abord de :

- Tenir compte de ce que Jean-Marie PERRETI⁸ appelle « adéquation hommes-emplois » qui est au cœur des politiques de gestion des ressources humaines. Cette mise en adéquation suppose de connaître et de pouvoir décrire non seulement les emplois de l'organisation mais aussi les aptitudes productives individuelles des employés, ce que permettent plus ou moins bien les dispositifs d'évaluation du travail ;
- Améliorer Les grilles de classification fondées sur les emplois qui assurent une fonction d'incitation des agents à coopérer en « mettant à plat », aux yeux du salarié et de son supérieur hiérarchique, les responsabilités de chacun ;
- Encourager l'évaluation basée sur un échange privilégié entre l'agent et son encadrant hiérarchique direct est à encourager. Cet échange permet de mettre en relief les compétences du professionnel et sa contribution aux objectifs de l'établissement, d'identifier ses axes de progrès et de contractualiser de nouveaux objectifs pour l'année à venir, de définir les actions qui permettront à l'agent de progresser, notamment les formations ;
- Permettre d'organiser chaque année des focus groupe avec la participation des salariés et étudier toutes les rubriques des grilles. En effet, pour qu'un outil fonctionne et soit crédible auprès des agents, il faut l'adhésion de l'ensemble du personnel. Ainsi, certaines rubriques peuvent voir le jour, d'autres reformulées, tout comme on peut en supprimer d'autres. L'important est que l'outil soit évolutif et adapté au contexte de la société.

❖ 2 : recommandations spécifiques.

¹³PERETTI J.-M. (2001), Ressources humaines, 6e édition, Vuibert, Paris

Par rapport aux hypothèses émises, nous faisons les recommandations suivantes :

A. Fixer des objectifs de travail aux agents

La fixation des objectifs est liée à une clarification préalable des responsabilités de chaque agent. Cette clarification des responsabilités passe par l'existence de la fiche de poste et la définition des objectifs visés par le poste. En effet, il s'agit là d'outils très importants en management des RH et qui permettront aux agents d'avoir une nette visibilité du contenu de leurs responsabilités, des attentes de leur supérieur envers eux, des moyens dont ils disposent pour l'atteinte des objectifs fixés dans des délais impartis pour leur réalisation.

Afin que tous les agents soient à un même niveau d'information et mieux appréhender l'enjeu et les objectifs de l'évaluation, une formation serait nécessaire avec l'intervention d'expertises internes ou externes. En effet, une meilleure connaissance des objectifs de l'évaluation pourra motiver davantage les agents sur le plan du travail. Ils pourront ainsi comprendre que l'évaluation du personnel n'est pas une simple formalité administrative mais outil indispensable pour la bonne marche de l'Institution. Par ailleurs, sans refaire une liste des objectifs assignés à l'évaluation, nous suggérons que la formation constitue l'un des objectifs majeurs puisque le constat est que l'avancement à l'échelon et la promotion constituent pratiquement les seuls objectifs de l'évaluation du personnel au sein de l'Institution. Ainsi, les besoins de formation seront connus à partir des résultats qui seront tirés de l'évaluation.

Après la formation et une clarification des responsabilités de chaque agent (la fiche de poste existe déjà), les objectifs qui leur seront assignés devront être :

- fixés en lien avec les résultats attendus pour le poste ;
- restreints ;
- simples, spécifiques et réalistes, qui définissent des résultats à atteindre, dans des échéances claires et à l'aide de moyens alloués déterminés ;
- individuels en lien avec les objectifs collectifs du pôle ou du service afin de mettre en perspectives la contribution du professionnel ;
- cadrer de façon précise : indicateur de réussite, moyens alloués, échéance ;
- Un suivi tout au long de l'année des objectifs fixés en entretien annuel et desréajustements si nécessaire avec l'agent : objectifs en eux-mêmes, moyens alloués, échéances ;

- S'appuyer sur le compte-rendu d'entretien annuel ou sur une fiche de suivi des objectifs.

B. Développer les compétences par la formation et la mise en place de l'entretien annuel d'évaluation

Ainsi, dans un contexte économique où la compétitivité est de plus en plus forte, pour devenir ou rester performant, DDD doit avant tout gérer au mieux les moyens humains disponibles, les ressources, en adaptant l'existant aux besoins. En effet, le développement rapide des technologies, des connaissances, des savoir-faire, oblige les entreprises qui veulent s'inscrire dans une dynamique de compétitivité, à une mise à jour constante des compétences de leurs travailleurs pour faire face à la concurrence

La formation permet l'accès aux connaissances et offrent la possibilité aux agents d'être plus compétents, plus impliqués, mieux informés. Elle permet de se réorienter professionnellement. L'Institution a tout intérêt à mettre en place une politique d'investissement en formation pour développer des compétences clés qui sont une source déterminante d'avantages concurrentiels. Il s'agira ainsi de développer les compétences individuelles de façon à pouvoir forger des compétences collectives solides. Cet investissement en formation permettra aux agents d'être plus compétents, plus impliqués, plus performants, plus fidèles. C'est une démarche de type « gagnant-gagnant », à la fois pour l'Institution et pour les salariés qui seront plus motivés en voyant leurs compétences et leur employabilité s'améliorer.

L'Entretien annuel d'évaluation

DDD doit abandonner la logique de poste au profit de la logique de compétence et l'entretien individuel offre cet avantage. En effet, il permet de formaliser les demandes de l'agent, que ce soit en terme de mobilité ou de formation, de donner du sens à son travail, de formaliser le temps d'échanges entre l'agent et son supérieur. L'enjeu majeur de l'entretien individuel ne concerne pas seulement les Ressources Humaines, mais la culture de l'organisation. En effet, l'objectif de l'entretien professionnel est de passer d'une logique de moyen à une logique de résultat basée sur la performance.

CONCLUSION

L'évaluation des Ressources Humaines est un des outils majeurs du management et du développement des Ressources Humaines en Entreprise.

C'est pourquoi toutes les entreprises, au-delà des contraintes légales qui leur imposent d'instituer l'évaluation de leur personnel, s'attachent à mettre en œuvre des politiques d'appréciation de leur personnel en rapport avec leurs caractéristiques propres liées à leur philosophie, leur culture, leurs domaines d'activités et leurs politiques de développement.

L'évaluation du personnel a des implications dans d'autres domaines non moins importants de la gestion des Ressources Humaines en Entreprise, notamment : la formation ; la gestion des carrières, la mobilité et l'organisation.

Sa mise en œuvre nécessite un certain nombre de dispositions organisationnelles et d'outils – supports qui ne sont pas toujours bien maîtrisés par toutes les entreprises. D'où les impairs et autres imperfections constatés ici et là dans son application pratique dans beaucoup d'entreprises.

L'objet de notre étude était d'analyser le Système et la Politique d'évaluation des Ressources Humaines à la société de transport public DAKAKR DEM DIKK en abrégé DDD.

Au terme de nos travaux, nous pouvons avancer sans trop nous tromper que la société DAKAR DEM DIKK pratique bien une politique d'évaluation des compétences de son personnel.

Cependant DDD gagnerait à revoir certains aspects de la pratique de cette politique d'évaluation afin de la rendre beaucoup plus efficiente.

Pour ce faire, nous avons essayé d'avancer des recommandations qui, si elles sont mises en œuvre, pourraient contribuer à améliorer la qualité de la mise en œuvre de la politique d'évaluation du personnel au niveau de la société de transport.

Bibliographie

Ouvrages

ABBAD J., Organisation et Management hospitalier. Paris : Berger-Levrault, 2001. 417p

CADIN Loïc, GUERIN Francis et PYGERE, Frédérique « Gestion des Ressources Humaines : Pratiques et éléments de théorie », Edition DUNOD, 2004, 299 pages.

CASPAR Pierre et MILLET Jean-Guy « Apprécier et Valoriser les hommes : Réflexion et pratiques », Editions LIAISONS, 285 pages.

COHEN-HAEGEL Annick « Ressources Humaines », Edition DUNOD, 2010, 437 pages.

DAYAN Armand « Manuel de gestion », 1999, Volume 2, 973 pages.

David Ulrich : La fonction Ressources Humaines n'a jamais été aussi cruciale », Les Echos, 1er décembre 2005

DERENE O., LUCAS.A., Le développement des ressources humaines, Tome 2. Rennes, 2002.294p

Évaluation du Potentiel Humain Dans les Organisations, Normand Pettersen, PUQ, 2000,394 pages

FAURE Gilles « structure, Organisation et Efficacité de l'Entreprise », Edition DUNOD, 1991, 138 pages.

FLUCK Claude « Compétences et Performances : une alliance réussie », Edition DEMOS, 2001.

GILBERT Patrick et SHMIDT Géraldine « Évaluation des compétences et Situation de gestion », Editions ECONOMICA, 1999, 151 pages.

Harry Levinson, Management by Whose Objectives? in: Harvard Business Review, Harvard Business School Press, 2005, p. 7

Jean-Pascal Lapra: "l'Evaluation du personnel dans l'entreprise" Editions: LIAISONS 2006

LEBOYER-Levy Claude « Evaluation du personnel : quels objectifs ? Quelles méthodes ? », Editions d'organisation, 2002, 288 pages.

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

LEBOYER-Levy Claude :“Le 360°, outil de développement personnel ”
Editions : EYROLLES 2007

Louis, MAILLER, Gestion prévisionnelle de l'emploi, Editions Liaisons, Paris, 1991.

LE BOTEF G., L'ingénierie des compétences. Paris : Ed D'Organisation, 1998. 415P

L'évaluation des compétences : Pour établir un diagnostic à caractère professionnel, Jacques Aubret, Patrick Gilbert, Primento, 2013, 217 pages.

Management des organisations, Don Hellriegel, John W. Slocum, De Boeck Supérieur, 2006 - 752 pages

MEIGANT Alain « Manager la formation », Editions Liaisons, Collection Entreprise et Carrières,2014 (9^e édition)367 pages.

PERETTI Jean-Marie, « Ressources Humaines », Edition VUIBERT, 2001, 221 pages.

Mémoires

Aminata LO:« Diagnostic de la Prévisionnelle des Emplois et des Compétences de la Société Nationale d'Electricité du Sénégal (SENELEC) »Diplômes d'Etudes Spécialisées en Gestion des Ressources Humaines, CESAG (2010-2011)

Christophe KEBE : « Analyse du Système d'évaluation des performances : cas de la SENTEL », Master ressources humaines, SUPDECO

Kadiatou LY : » Analyse du système des performances : cas de la Senelec »

WADJOU PETNGA Christine M.R : « Analyse critique du système d'appréciation du personnel : cas de Bolloré AfricaLogistics Cameroun », Master professionnel en sciences de gestion, CESAG (2011-2012)

Webographie

www.dico-rh.net

<http://international.scholarvox.com>

<https://www.digischoll.fr>

<https://scholar.google.fr/>

<https://www.base-search.net>

ANNEXES

Enquête sur le système d'évaluation du personnel de Dakar Dem Dikk

2016-2017 - Supdeco

IDENTIFICATION

1. Genre

1. Masculin 2. Féminin

2. Ancienneté

1. 1 à 2 ans 2. 2 à 3 ans 3. 3 à 4 ans
 4. 4 à 5 ans 5. 5 ans et plus

3. Niveau hiérarchique

1. Chef de service 2. Chef de département
 3. Agents 4. Autres

4. Département

1. Affaires Administratives et des Ressources Humaines
 2. Finances et de la comptabilité
 3. Commerciale et Marketing
 4. Exploitation
 5. Technique
 6. Système d'Information
 7. Autres

Appréciation du système d'évaluation

5. Existe-t-il une fiche décrivant l'ensemble de vos tâches

1. Oui 2. Non

6. Vous fixe-t-on des objectifs à atteindre dans le cadre de votre travail ?

1. Oui 2. Non

7. Si non, pourquoi ?

1. Sans réponses
 2. Par manque de clarification des tâches assignées à chaque agent
 3. Par ignorance de la nécessité de fixer des objectifs à l'agent
 4. Hors de la politique de l'institution
 5. Autres raisons

8. Avez-vous déjà été évalué dans le cadre de votre travail ?

1. Oui 2. Non

9. Sur quels critères vous-a-t-on évalué?

1. Compétences 2. Comportements
 3. Atteinte des objectifs fixés

10. Pensez-vous qu'il est important de vous évaluer dans vos fonctions ?

1. Oui 2. Non

11. Remplissez-vous une fiche de notation à chaque évaluation ?

1. Oui 2. Non

12. Comment trouvez-vous ces critères ?

1. Oui 2. Non

13. Pensez-vous que le système en vigueur vous aide à faire ressortir vos compétences réelles ?

1. Oui 2. Non

14. Qu'est-ce qui demotive dans le système d'évaluation actuel?

1. Non réponse
 2. Manque d'objectivité
 3. Manque de participation de l'employé
 4. Manque d'information

15. Croyez-vous qu'une évaluation bien menée peut influencer votre motivation ?

1. Oui 2. Non

16. Quel est le bénéfice tiré suite à une évaluation ?

1. Sans réponse 2. Formation 3. Promotion
 4. Prime 5. Mutation 6. Sanction

17. Que suggérez-vous pour améliorer l'évaluation du personnel de DDK ?

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines : cas de Dakar DemDikk

Enquête sur le système d'évaluation du personnel de Dakar Dem Dikk
2016-2017 - Supdeco

IDENTIFICATION

1. Genre
 1. Masculin 2. Féminin

2. Type de contrat
 1. CDI 2. CDD 3. Autres

3. Ancienneté
 1. 1 à 2 ans 2. 2 à 3 ans 3. 3 à 4 ans 4. 4 à 5 ans 5. 5 ans et plus = 12 ans

4. Niveau hiérarchique
 1. Chef de service 2. Chef de département 3. Agents 4. Autres *Adjoint chef d'atelier*

5. Département
 1. Affaires Administratives et des Ressources Humaines 2. Finances et de la comptabilité
 3. Commerciales et Marketing 4. Exploitation
 5. Technique 6. Système d'Information
 7. Autres

Appréciation du système d'évaluation

6. Sur quoi vous évalue-t-on ?
 1. Compétences 2. Connaissance 3. Comportements

7. Comment évaluez-vous votre engagement vis-à-vis de la société ?
 1. Mauvais 2. Passable 3. Moyen 4. Bon 5. Excellent

8. Êtes-vous soumis à une évaluation après l'exécution de vos travaux ?
 1. Jamais 2. Rarement 3. Occasionnellement 4. Assez souvent 5. Très souvent

9. Vous êtes soumis à quelle fréquence d'évaluation ?
 1. 3 mois 2. 6 mois 3. 9 mois 4. 1 an 5. 2 ans

10. La procédure de l'évaluation du personnel est-elle respectée ?
 1. Jamais 2. Rarement 3. Occasionnellement 4. Assez souvent 5. Très souvent (*Non*)

11. Est-ce qu'on vous a soumis une fiche de suivi des objectifs d'évaluation ?
 1. Jamais 2. Rarement 3. Occasionnellement 4. Assez souvent 5. Très souvent

12. Pensez-vous que le système d'évaluation du personnel doit être amélioré ?
 1. Pas du tout 2. Plutôt non 3. Cela dépend 4. Plutôt oui 5. Tout à fait

13. Pensez-vous que la promotion au sein de Dakar Dem Dikk est géré avec transparence ?
 1. Pas du tout 2. Plutôt non 3. Cela dépend 4. Plutôt oui 5. Tout à fait

14. Connaissez-vous les critères d'évaluation ?
 1. Oui 2. Non

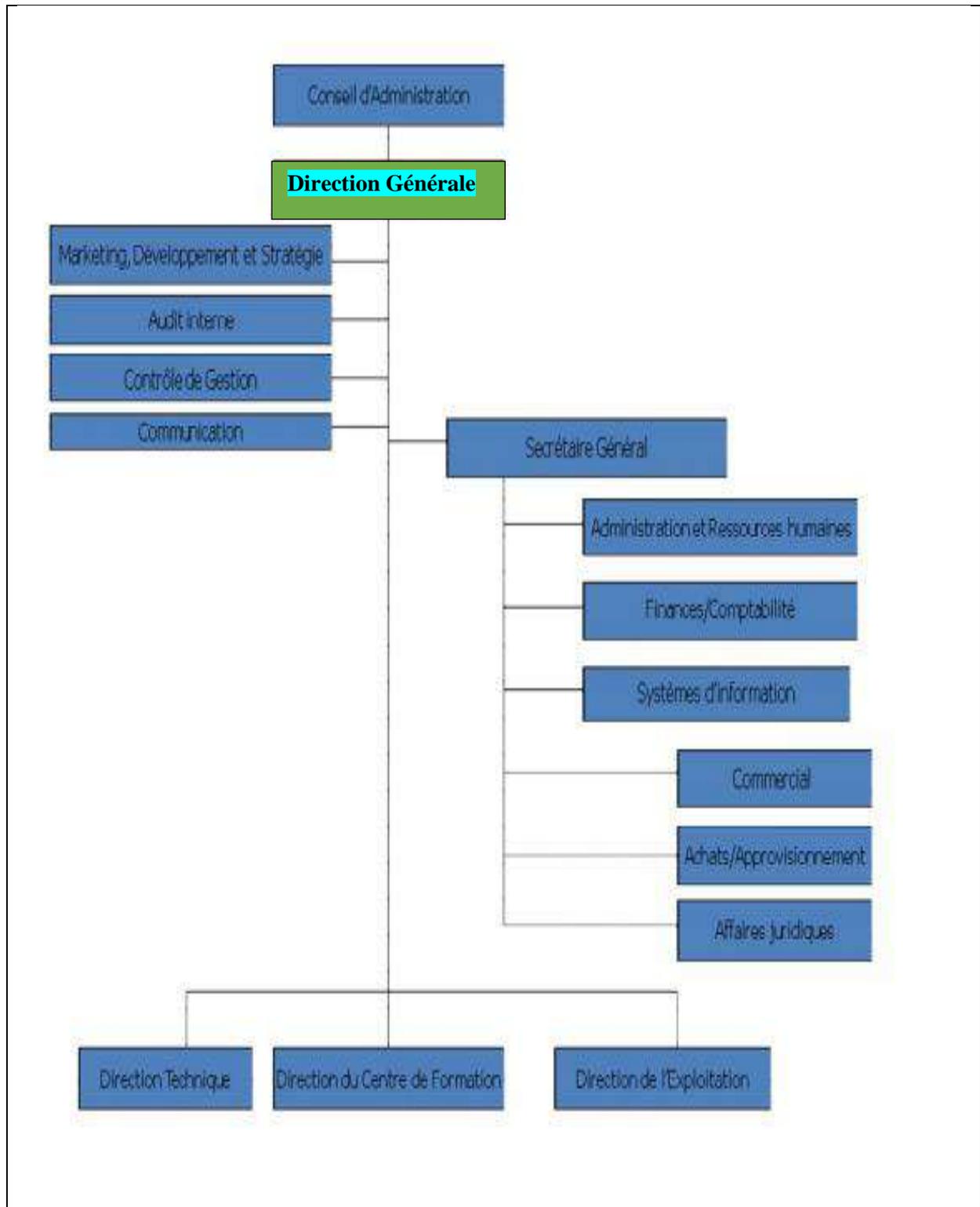
15. D'après vous, quel supérieur hiérarchique est sensé faire l'évaluation ?
 1. Directeur Général 2. Directeur 3. Chef de service

16. Suivez-vous une formation plus une évaluation ?
 1. Jamais 2. Rarement 3. Occasionnellement 4. Assez souvent 5. Très souvent

17. Une formation sur "Niveau" en matière d'évaluation serait-elle importante ?
 1. Sans importance 2. Peu importante 3. Assez importante 4. Très importante

18. Que pensez-vous de la méthode d'évaluation actuelle ?
 1. Conserve 2. *Change* 3. *Change* 4. NSP

Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk



Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources humaines :cas de Dakar DemDikk

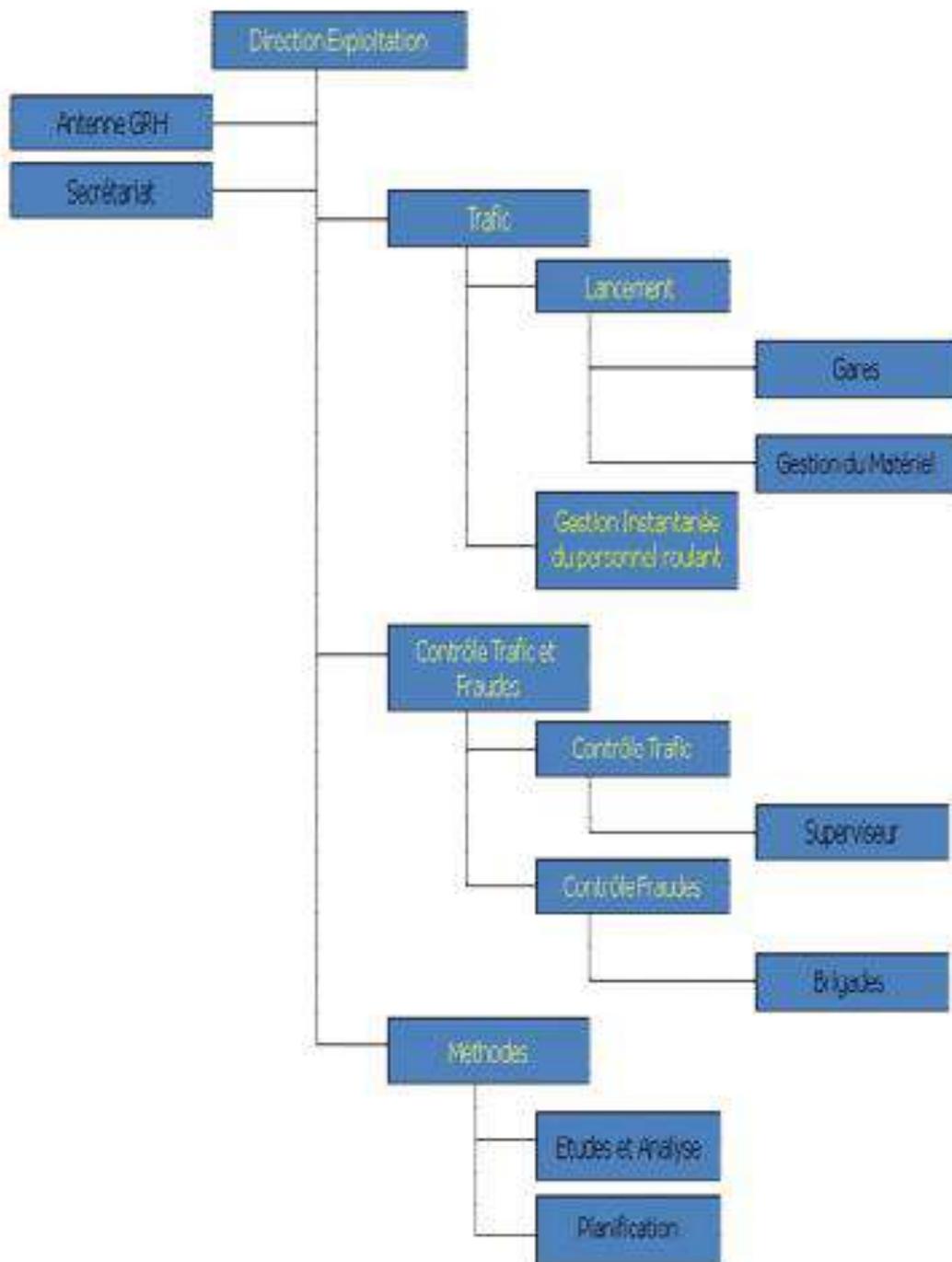


TABLE DES MATIERES

DEDICACE.....	II
REMERCIEMENTS.....	III
LISTES DES SIGLES ET ABBREVIATIONS.....	IV
Liste des tableaux et figures.....	IV
Liste des tableaux et figures.....	VI
INTRODUCTION.....	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL.....	3
SECTION 1 : Problématique de la recherche.....	4
SECTION 2 : Revue critique de la littérature.....	6
SECTION 3 : Clarification conceptuelle.....	15
SECTION 4 : Objectifs de la recherche.....	19
1. Objectif général.....	19
2. Objectifs spécifiques.....	19
SECTION 5 : Hypothèses de recherche.....	19
DEUXIEME PARTIE : CADRE METHODOLOGIQUE	20
CHAPITRE 1 : CADRE METHODOLOGIQUE.....	21
SECTION 1 : Cadre de l'étude.....	21
SECTION 2 : Délimitation du champ de l'étude	21
SECTION 3 : Techniques et outils de collecte des données.....	21
3.1. Technique documentaire.....	22
3.2. Collecte de données.....	22
3.3. Techniques de questionnaire.....	22
3.4. Le guide d'entretien.....	22
3.5. L'échantillonnage.....	22
3.6. L'exploitation des données.....	24
SECTION 4 : Difficultés et limites de la recherche.....	24
4.1. Les difficultés rencontrées au cours de la recherche.....	24
4.2. Limites de la recherche.....	24
CHAPITRE 2 : CADRE ORGANISATIONNEL.....	25
SECTION 1 : Présentation de l'entreprise et de son environnement.....	25
2.1. Historique.....	25
2.2. Missions.....	27
2.3. Ressources.....	28
2.4. Organisation.....	29
SECTION 2 : GENERALITES SUR L'EVALUATION DU PERSONNEL EN ENTREPRISE.....	32

**Impact de l'évaluation des compétences du personnel dans le développement des ressources
humaines :cas de Dakar DemDikk**

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	37
CHAPITRE I : PRÉSENTATION DES DONNÉES.....	38
CHAPITRE II : ANALYSE DES DONNEES.....	52
Section 1 : Vérification des hypothèses.....	53
Section 2 : Analyse SWOT.....	53
1. Outils d'analyse stratégique.....	54
2. Macro-environnement.....	54
2.1. Environnement juridique.....	54
2.2. Environnement économique.....	55
2.3. Environnement technologique.....	55
2.4. Environnement socio culturel.....	56
2.5. Environnement démographique.....	56
3. Rivalité élargie.....	57
3.1. Pouvoir de négociation des fournisseurs : très limité.....	58
3.2. Clients : faible pouvoir de négociation.....	58
3.3. Nouveaux entrants : Menace faible.....	58
3.4. Produits substituables : Menace forte, mais limitée.....	58
4. Concurrents existants : Concurrence forte.....	58
RECOMMANDATIONS.....	60
CONCLUSION.....	63
Bibliographie.....	64
ANNEXES.....	66