

L'évaluation, le contrôle des salariés et la performance organisationnelle

Evaluation, control of employees and organizational performance

Achouak CHOUCHANE

Docteur en sciences de gestion
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Sfax (FSEG de Sfax)
Université de Sfax
Laboratoire de Gouvernance, Finance et Comptabilité, Tunisie
achwakchouchane@yahoo.fr

Date de soumission : 17/06/2021

Date d'acceptation : 11/08/2021

Pour citer cet article :

CHOUCHANE A. (2021) « L'évaluation, le contrôle des salariés et la performance organisationnelle », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 950-974.

Résumé

Les méthodes classiques de contrôle et d'évaluation fondées sur une structure hiérarchique rigide et bureaucratique stable, ne s'adaptent plus avec le nouveau champ de travail pour l'employé tunisien qui œuvre pour une plus grande intégration et pour un minimum de contrôle et d'évaluation. L'application de ces nouvelles formes d'organisation constitue une source de performance organisationnelle.

L'objectif de cette démarche est de savoir si ces deux facteurs (évaluation et contrôle) ont un impact sur la performance organisationnelle des entreprises tunisiennes, et s'ils ont été appliqués dans ces dernières.

Dans ce sens, nous avons effectué une recherche sur un échantillon de 270 entreprises tunisiennes opérant dans différents secteurs d'activité. Nous choisissons la méthode quantitative à travers un questionnaire. À cet égard, nous constatons que les entreprises tunisiennes considèrent partiellement la participation des pratiques de la gestion par les compétences (l'évaluation et le contrôle des salariés) comme un levier important de leurs performances organisationnelles. Il est important que les entreprises en Tunisie tiennent compte que l'évaluation périodique et la diminution du contrôle permanent conduisent à l'amélioration de l'efficacité au travail des salariés et à une meilleure performance organisationnelle de l'entreprise.

Mots clés : Gestion des ressources humaines ; gestion par les compétences ; évaluation ; contrôle des salariés, performance organisationnelle.

Abstract

The classic methods of control and evaluation based on a rigid hierarchical and bureaucratic structure no longer adapt with the new field of work for the Tunisian employee who would work for greater integration and for a minimum of control and Evaluation. The application of these new forms of organization constitutes a source of organizational performance.

The objective of this process is to find out if these two factors (evaluation and control) have an impact on the organizational performance of Tunisian companies, and if they were applied. The study is carried out on a sample of 270 Tunisian companies operating in different sectors. We have chosen the quantitative method through the use of a questionnaire. Our findings reveal that these Tunisian companies partially consider the contribution of management practices by skills as an important factor of their organizational performance. It improves their functioning and development. As the relationships between evaluation, control and organizational performance are not widely investigated in the field of management research in Tunisia, we have opted to deal with this them in attempt to come up with illuminating and accurate findings.

Keywords: Human Resource Management; Management by skills; Organizational Performance; Evaluation; Control of employees.

Introduction

Les compétences se situent au cœur des exigences d'une organisation. Elles représentent aussi le centre d'occupation de la gestion des ressources humaines (GRH). Les entreprises qui sont appelées à gérer stratégiquement les ressources humaines doivent adopter une logique de compétence pour leur conservation et leur développement dans l'optique de leur compétitivité.

Puisque la gestion des ressources humaines est très importante dans le processus de l'emploi, elle est constituée d'un ensemble de variables ayant pour finalité d'aider l'entreprise, efficacement et avec pertinence, à trouver des solutions aux problèmes rencontrés. Elle constitue, ainsi, le début d'un processus efficace des ressources humaines dans lequel les compétences des salariés constituent le centre de gravité et l'originalité de la gestion des ressources humaines.

Il n'en demeure pas moins que, de nos jours, nous assistons à un passage d'une forme d'organisation et de gestion fondée sur le concept taylorien et bureaucratique et caractérisée par un puissant niveau de stabilité, de spécialisation des employés et surtout de contrôle du travail, à une nouvelle forme d'organisation qui se caractérise par l'apparition de nouvelles pratiques de ressources humaines telles que la gestion participative, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, etc (Dietrich, 1999 ; Martory, 2015). C'est dans ce contexte qu'apparaît « la gestion par les compétences » en tant que nouvelle forme de gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, la gestion par les compétences devient une source de différenciation. Elle entraîne une nouvelle idée sur les modèles de gestion des ressources humaines dans les entreprises, et le raffermissement de leurs aptitudes (Van de portal, 2014). De ce fait, la décentralisation de la gestion et plus spécialement les pratiques GRH, ont connu un renouvellement touchant d'évaluation et du contrôle du personnel.

Pour Colin et Grasser (2003), le contrôle et l'évaluation du travail des salariés, doivent être au cœur de la gestion par les compétences. Les méthodes classiques de contrôle et d'évaluation fondées sur une structure hiérarchique rigide et bureaucratique stable, ne s'adaptent plus avec le nouveau champ de travail pour l'employé qui œuvre pour une plus grande intégration et pour un minimum de contrôle et d'évaluation.

Nous pouvons ainsi noter que plusieurs idées novatrices issues de la théorie Y de Mc Gregor sont appliquées aujourd'hui avec un certain succès comme par exemple, la décentralisation et

la délégation c'est-à-dire un contrôle moins étroit des salariés et un degré de liberté plus grand dans la gestion de leurs propres activités.

Organiser le travail d'une manière souple avec une diminution de contrôle permanent est le but initial de chaque entreprise, qui cherche à éviter les anciennes méthodes de travail. Du point de vue des salariés, la mise en place d'une organisation de travail plus souple et plus polyvalente, stimule leur volonté de réaliser les objectifs communs de l'entreprise et de participer pleinement à sa performance. La gestion par les compétences est une façon tout à fait nouvelle de diriger les salariés dans les entreprises. Ces derniers deviennent une ressource importante qu'il faut gérer et fidéliser. Aussi, il faut toujours les sensibiliser sur leur développement et sur la performance de leur entreprise (Bousdig , 2020).

L'émergence de ce modèle de gestion par les compétences se légitime de plus en plus, par l'adaptation à un nouvel environnement compétitif où l'accent est mis sur l'innovation, la souplesse, la qualité de produit, en plus d'une meilleure relation avec le client.

Les entreprises sont, ainsi, sensées adapter leur organisation du travail aux nouvelles demandes du marché pour satisfaire les besoins de la clientèle. Elles doivent mettre en action une organisation qui n'est plus fondée sur un modèle de poste (Velz & Zarifian, 1993).

Il n'est pas moins admis que l'application de ces nouvelles formes d'organisation constitue une source de performance organisationnelle. La compétitivité entre les entreprises, devenant de plus en plus acharnée, incite les salariés à étudier tous les aspects de la performance de l'organisation. Ainsi, pour produire mieux, plus vite et différemment, l'organisation doit encourager les salariés en leur assurant une évaluation périodique et une diminution de contrôle permanent. Elle doit faire du facteur du travail, un outil de production et d'efficacité de l'organisation. La gestion par les compétences est fortement liée aux notions d'efficacité et de performance (Van De portal, 2014).

L'objectif principal de cette recherche porte sur les pratiques de la gestion par les compétences (l'évaluation et le contrôle des salariés au sein des entreprises tunisiennes) pour motiver et guider le salarié dans son développement personnel, dans son savoir-faire et ses compétences dans le milieu de travail pour améliorer la performance organisationnelle. Ainsi, nous avons cherché dans cette démarche, à déterminer à quel point la relation entre l'évaluation des salariés et la performance organisationnelle, d'une part, et entre le contrôle des salariés et la performance organisationnelle d'autre part sont corroborées dans l'exemple tunisien. Ces relations entre l'évaluation, le contrôle et la performance organisationnelle est un sujet qui intéresse un grand nombre de chercheurs. C'est un sujet qui reste néanmoins, peu

parcouru dans le cadre des recherches en sciences de gestion en Tunisie, "raison pour laquelle nous avons choisi d'étudier ce sujet. De plus, l'évaluation et le contrôle sont assez connus au niveau théorique dans les entreprises tunisiennes. Mais, pratiquement, ces entreprises ne donnent pas à ces variables une grande valeur. Ceci nous a incités à mettre en œuvre des recherches empiriques comme celles proposées dans ce travail. De ce fait, dans quelle mesure les pratiques (évaluation et le contrôle) de la gestion par les compétences contribuent-elles à l'amélioration de la performance organisationnelle en Tunisie ?

Ainsi, cette recherche s'articule autour de deux grandes parties : Une première partie théorique, est consacrée à un survol de la littérature relative à notre sujet de recherche. Nous définissons le concept de la gestion par les compétences et ses pratiques (section 1). Ensuite, nous présentons la relation entre les pratiques de la gestion par les compétences et la performance organisationnelle. C'est l'hypothèse de cette recherche (section 2).

La deuxième partie est d'ordre empirique. Elle présente d'une part, le cadre méthodologique de la recherche. Elle décrit l'opérationnalisation des variables intégrées dans le terrain de la recherche pour, ensuite, décrire la démarche de conduite de la recherche sur le terrain, la méthode de collecte des données (section 3). D'autre part, elle présente les résultats de la recherche issus de l'enquête sur le terrain et du traitement statistique des données récoltées auprès de la population étudiée (section 4). Il propose, enfin, une discussion des résultats en nous appuyant sur des travaux théoriques et empiriques antérieurs (section 5).

1. Revue de la littérature

1.1. La gestion par les compétences

Selon Tozzi (2012), la compétence a été introduite dans l'éducation et la vie professionnelle depuis des années, et a été pénétrée dans une démarche appelée « la gestion par les compétences ».

1.1.1 L'évolution de la GPC

La « logique de poste » est le modèle fondé par Taylor. Il se révèle par une relation employé/salaire dominée par une manière sévère. Ce type de logique de poste est synonyme de la « logique de qualification ». Cette dernière consiste à remplir une tâche. La qualification apparaît, donc, comme une relation stable entre l'employeur et l'employé, d'une part, et entre les employés eux-mêmes, d'autre part. Ce concept est expliqué par deux variables : la capacité personnelle qui est définie par le diplôme ou l'expérience et le poste, c'est-à-dire l'exercice du travail demandé.

Jusqu'aux années 90, la « logique de poste » est pratiquée sans un grand changement. Néanmoins, durant ces dernières dizaines d'années, il se transforme en un modèle affaibli par la reconstitution des sources de la productivité, et de la compétitivité (Ouerghi, 2007).

Certains auteurs ont montré l'opposition entre la « logique par poste » et la « gestion par les compétences ». C'est un changement bénéfique d'une logique du poste à une logique de fonction. Lawler (1993) ; Slivinski et Miles (1996) montrent qu'au lieu de mettre l'accent strictement sur les tâches à accomplir, la notion de compétence doit se concentrer sur l'individu dans sa globalité.

Tableau N° 1 : Comparaison de la gestion par postes et de la gestion par les compétences

Gestion par postes	Gestion par compétences
<ul style="list-style-type: none"> -Accent sur les tâches -Qualifications qualités requises pour un poste -Description détaillée des tâches - Connaissances, savoir-faire -Poste : pivot de tous les aspects de la GRH, de l'organisation taylorienne et bureaucratique -Affectation permanente des tâches à un individu par la hiérarchie -Sélection « individus en fonction d'un poste -Rémunération sur la base de l'évaluation du poste avec des postes repères -Évaluation du salarié sur la base de l'atteinte des standards de production 	<ul style="list-style-type: none"> -Accent sur la personne dans sa globalité -Qualités transférables d'un emploi à l'autre -Description d'individus et des compétences à développer -Savoir-être, savoir-faire et connaissances -Compétence : pivot de tous les aspects de la GRH, de l'organisation post taylorienne et post-bureaucratique -Affectation temporaire des tâches au sein d'une équipe -Sélection des individus capables d'acquérir des compétences - Rémunération sur la base de l'évaluation des compétences des individus -Évaluation du salarié sur la base d'une amélioration continue du rendement et des compétences

Source: Dubois, D, (1993), Competency-based improvement, Amjert, HDR Press

En effet, la gestion par les compétences a rompu avec les modes anciens de gestion fondés sur le poste. Ceci constitue un bouleversement dans l'état d'esprit de l'individu dans son emploi et nous offre une vision plus claire sur le travail que Freyssenet (1995) a défini comme « *un modèle de production réflexive* » (cité par Lorenz & Valeyre, 2005 :94). Aussi, le modèle de gestion par les compétences propose un retour à l'éducation et la rupture avec ces méthodes classiques pour mieux améliorer les compétences. Pour Rocher (2001), la révolution en gestion par les compétences fournit « *un changement brusque et une rupture avec le précédent* » (Valéry, 2014 : 48). Disons, enfin, que la gestion par les compétences est liée aux travailleurs, à leurs aptitudes et à leur trajectoire de travail.

1.1.2. Les traits caractéristiques de la GPC

Comme il a été déjà dit, la gestion par les compétences n'est plus ce qui était dans le modèle taylorien, plutôt c'est une organisation sociale et économique qui devient légitime par des pratiques de gestion intendantes à déplacer l'importance de la gestion par les compétences vers la pratique de la GRH visant l'individualisation (Castells, 1998 ; Brillet & Sauviet, 2012).

La décentralisation de la gestion et plus spécialement les pratiques GRH ont connu un renouvellement comme, par exemple, l'évaluation, le contrôle, etc.

❖ L'évaluation du salarié

L'évaluation est une relation réciproque entre deux salariés ayant différentes classifications (cadre/ non cadre). Par ailleurs, avec cette évaluation, une nouvelle étape de relation surgit et améliore le lien organisation/salarié (Ouerghi, 2007). Elle s'affiche comme une démarche de gestion par les compétences qui présente une occasion pour la création d'un nouveau type de communication constructive (Devos & Leonard, 2002).

L'apparition de cette nouvelle logique de gestion par les compétences consiste à évaluer les compétences de chaque individu, précisément à partir de différentes sources du travail. Sachant que le salarié a besoin d'être encouragé pour développer ses compétences et son savoir-faire, l'évaluation périodique devient indispensable. Ainsi, le mode de gestion par les compétences se distingue des autres modes par des entretiens d'évaluation et par la supervision de tous les employés, sans exception.

Désormais, cette évaluation doit être « transparente, objective et équitable » pour qu'elle donne des résultats efficaces à venir. Elle est considérée comme un facteur de motivation et non de sanction (Ouerghi, 2007 ; Brillet & Sauviet, 2012). Il n'empêche que le salarié est, lui aussi, appelé à s'auto-évaluer pour qu'il puisse se comparer à ses collègues et à lui-même par rapport aux résultats des entretiens précédents. Ainsi, il ne cesse de se progresser que lorsqu'il cesse de s'évaluer (De Gaulejac, 2005).

Dans le cadre des entreprises tunisiennes, le désir du salarié d'être évalué avec justice par son supérieur forme une convention psychologique fondamentale au développement d'un engagement et d'une compétence individuelle excellente. Pour Billet (2005) ceci paraît toujours négligé car l'injustice vécue par les salariés, à cause de leur évaluation, peut conduire à une déception (ou frustration) qui s'applique par de l'insolence, de crainte ou de découragement.

Pour cela, l'entreprise doit bien percevoir une procédure juste et égale comme ceci :

- L'évaluation doit être faite sur des attitudes perçues et non sur des signes de nature individuelle.
- L'évaluation doit être restrictive seulement aux résultats sur lesquels les employés s'appuient.
- L'employé a le droit d'être un élément actif dans le mode d'évaluation.
- L'employé doit communiquer pour participer à l'interprétation des résultats et du lien entre son travail et le résultat de l'évaluation.

De cette manière, le salarié a le pouvoir d'appliquer facilement ses tâches. Il peut aussi avoir « de bonnes relations » avec ses collaborateurs, ses cadres hiérarchiques et évaluer, ainsi, sa personnalité, son pouvoir de s'adapter à sa tâche. Dans ce cas, la mise en œuvre de la gestion par les compétences est liée à la présence de l'évaluation périodique pour plus d'amélioration des compétences des salariés et de l'organisation.

❖ Le contrôle du salarié

D'après Long et al. (2002), le contrôle des employés a été défini comme un mécanisme que le personnel utilise pour attirer l'attention, motiver et dynamiser les membres de l'organisation pour agir de façon à atteindre les objectifs souhaités d'une organisation et pour pouvoir prendre des décisions sur la façon de travailler et pouvoir dire ce qui se passe.

Aujourd'hui, le contrôle du travail des employés se situe dans l'approche de la gestion par les compétences. Le début de chaque démarche de compétence est d'expliquer les actions stratégiques et de les approprier à tous employés (Zarifian, 2004). Cette nouvelle démarche de gestion par les compétences se caractérise par un climat psychologique particulièrement convenable et stimulant pour le déploiement des compétences des salariés dans le travail. Elle permet aux employés d'avoir des apprentissages et des expertises dans les différentes tâches exercées dans le travail et de trouver une voie pour que les employés fassent émerger leurs compétences.

La compétence est définie comme des éléments qui constituent, à la fois, l'initiative et la prise de responsabilité sur des activités professionnelles, et l'utilisation de l'intelligence en s'appuyant sur des apprentissages pour les transformer, et pour donner la possibilité à un ensemble d'acteurs de partager et d'assumer des responsabilités (Zarifian, 2004).

Cette définition de la gestion par la compétence met en relief la mobilité de l'action et l'intégration du travailleur dans son travail. Or, cette mobilité ne peut pas être engendrée dans un environnement de travail où le contrôle hiérarchique est persistant.

Ainsi, l'organisation serait horizontale, c'est-à-dire avec un peu d'hierarchie pour passer de l'étape de l'obéissance à celle de responsabilité (Oiry, 2005).

Même Gregor souligne plusieurs idées novatrices dans sa théorie Y que le salarié peut se diriger et se contrôler lui-même lorsqu'il travaille pour des objectifs envers lesquels il se sent responsable. La théorie Y est écartée de l'approche traditionnelle « dure ». De ce fait, le mode de gestion par les compétences ne peut pas être associé au contrôle hiérarchique qui n'est pas du tout apprécié par les salariés. Ainsi, une réduction du contrôle hiérarchique permanent saura plus participer à la gestion par les compétences.

1.2. La performance organisationnelle

Morin et al. (1994) et Steers(1977) ont accordé une importance particulière à la performance organisationnelle. Morin et al. (1994) montrent que la performance organisationnelle « ... est un jugement que porte un individu ou un groupe sur l'organisation, et plus précisément sur les activités, les produits, les résultats ou les effets qu'il attend d'elle ».

Pour Steers(1977), la performance organisationnelle est la capacité d'exploiter rapidement les ressources rares pour réaliser les objectifs réels de l'organisation, et ainsi augmenter le chiffre d'affaire. Pour Campbell (1977), le jugement de la performance organisationnelle est fait à travers 30 indicateurs. Ces derniers peuvent être attachés à la réalisation des objectifs (l'efficience, la productivité, la flexibilité, etc), à l'efficacité (la rentabilité, la productivité, etc), aux exigences des salariés (la motivation, la satisfaction), à des différentes approches (la communication, la participation, la formation) ou bien aux relations industrielles (le taux de roulement, l'absentéisme,...).

Morin et al. (1994) ont aussi indiqué que « le rendement, la productivité, l'efficience, la santé, le succès, la réussite et l'excellence organisationnelle » sont des synonymes interchangeables de la performance organisationnelle.

Toutes ces différentes définitions de la performance organisationnelle révèlent qu'il n'y ni un consensus ni une unanimité sur la définition de ce concept et ni une mesure précise. Celles-ci dépendent du champ d'intérêt de son utilisateur (Khalfallah & Hamrouni, 2020). Ainsi, les économistes, par exemple, considèrent que la performance organisationnelle se limite à l'efficience économique. Par contre, pour les responsables de la réalisation et de la production, la performance organisationnelle est définie uniquement par la productivité. En tout état de cause, l'entreprise se trouve alors obligée d'utiliser les meilleurs instruments de gestion et une meilleure stratégie, pour atteindre un niveau de performance acceptable. Elle

doit savoir gérer la performance, les risques et les opportunités. Nous pouvons déduire que la performance est déterminée comme un résultat reliée aux objectifs visés. Elle tend à la qualité, la quantité ainsi qu'aux coûts et au temps. Dans ce sens, un certain nombre de chercheurs utilisent des mesures quantitatives portant sur la rentabilité de l'entreprise, la part de marché, la genèse du profit ; alors que d'autres utilisent les mesures qualitatives portant sur la croissance, l'acquisition de la clientèle, le positionnement concurrentiel, etc.

Néanmoins, en utilisant seulement les mesures quantitatives dans l'évaluation de la performance, quelques limites apparaissent. La première se rapporte à la collecte d'informations. La seconde est liée au fait que ces mesures quantitatives (rentabilité, chiffre d'affaire, part de marché.....) peuvent avoir des différentes explications. Par ailleurs, les mesures quantitatives se rapportent principalement aux résultats passés de l'entreprise et ne peuvent, par conséquent, ni constituer de bons indicateurs de performance pour le futur et ni donner de bonnes mesures de la performance organisationnelle de l'entreprise.

Aussi est-il approprié de prendre en considération aussi bien les mesures quantitatives que les mesures qualitatives pour rendre plus crédible l'évaluation de la performance organisationnelle de l'entreprise.

2. Développement des hypothèses

2.1. L'évaluation des salariés et la performance organisationnelle

L'évaluation présente un instant avantageux entre l'employé et son employeur pour leur délivrer des difficultés et pour le remettre en bon état. Elle induit une nouvelle forme d'organisation de travail ayant pour but d'offrir plus de souplesse aux employés, pour améliorer la performance organisationnelle (Elliot, 1990).

En effet, une communication entre le supérieur hiérarchique et l'employé est nécessaire pour inciter ce dernier à poursuivre ses activités, à modifier quelques conduites ou à ajuster les manières de s'appliquer à son emploi. Par conséquent, l'évaluation des salariés constitue une grande circonstance pour atteindre la performance de l'organisation.

En tout état de cause, la gestion par les compétences est reliée à la présence d'une évaluation périodique bien organisée des employés avec leur supérieur hiérarchique. Il s'agit donc d'évaluer périodiquement pour améliorer les niveaux de compétences des salariés. Un sondage, fait au Québec, montre que trois-cent-douze employeurs pensent que l'évaluation périodique des salariés facilite le progrès de leurs performances à l'emploi (St-Onge, et al., 2004).

L'apparition de cette nouvelle logique de gestion par compétence consiste à évaluer les performances de chaque individu, précisément à partir de différentes sources du travail. Sachant que le salarié a besoin d'être encouragé pour développer ses compétences et son savoir-faire, l'évaluation périodique devient indispensable. Tevoy (1994) donne l'exemple de deux entreprises qui ont utilisé la gestion par les compétences pour l'évaluation des salariés. L'une des entreprises fait partie du secteur de la construction automobile, alors que l'autre fait partie du domaine de la consultation. Il montre que l'évaluation inscrite dans la gestion par les compétences a permis aux salariés d'être plus efficaces, plus efficaces et d'augmenter la position de leurs entreprises sur le marché.

Néanmoins, l'employé a le désir d'être évalué équitablement par son supérieur qui constitue une convention psychologique fondamentale au développement d'un engagement et d'une excellente compétence individuelle (Brillet & Sauviat, 2012). Pour cela, l'entreprise doit bien percevoir une procédure juste et égale comme par exemple, l'employé a le droit d'être un élément actif dans le mode d'évaluation et doit communiquer pour participer à l'interprétation des résultats et du lien entre son travail et le résultat de l'évaluation. De ce fait, la mission de l'évaluation des salariés est essentielle pour garantir la qualité et la pérennité de l'entreprise. Ainsi, nous pouvons avancer l'hypothèse suivante :

H1 : L'évaluation des employés affecterait directement la performance organisationnelle.

2.2. Le contrôle des salariés et la performance organisationnelle

Le contrôle des salariés a un aspect fondamental dans toutes les organisations à partir duquel elles cherchent à aligner les compétences des salariés, leurs activités et leur performance avec les objectifs organisationnels.

Greenberger et al. (1989) suggèrent que le contrôle des salariés peut jouer un rôle important dans la participation, dans la prise de décision, dans la fixation d'objectifs, et dans l'autonomisation. Ces derniers décrivent un modèle compensatoire sur le contrôle des salariés dans les entreprises. Ils indiquent que la plupart des salariés possèdent un désir généralisé et un besoin de subir le contrôle. La raison de ce désir est de s'engager dans des activités conçues pour améliorer leur perception de contrôle, et qui à son tour, affecte positivement la performance de l'entreprise.

Ils démontrent aussi dans leurs recherches auprès des entreprises hospitalières en Ohio aux Etats-Unis qu'il y a une relation significative et positive entre le contrôle des salariés et la performance organisationnelle et le manque de contrôle du travail des salariés peut avoir des effets négatifs, à long terme, sur la performance de l'entreprise. D'autre part, ils suggèrent que

le contrôle des salariés peut jouer un rôle important dans la participation, dans la prise de décision, dans la fixation d'objectifs, et dans l'autonomisation.

Cependant, la tension du temps réel, l'ajout intensif des nouveaux modes de travail et les contrôles de plus en plus permanents augmentent le sentiment de stress au travail.

Les salariés disposent d'un contrôle qui favorise la diminution du poids de la hiérarchie, améliore la prise de décisions et produit une meilleure souplesse et une plus grande adaptabilité. De ce fait, les dépenses sur le contrôle hiérarchique et bureaucratique sont diminuées. La diminution des lignes hiérarchiques est un mode de travail souvent amélioré en appliquant des aspects d'une nouvelle ligne de production, ce qui constitue une nouvelle forme d'organisation du travail qui a une efficacité produisant une meilleure et unique manière qui rejeterait la méthode taylorienne. Elle convient avec le mécanisme du travail à haute performance.

Ainsi, l'employé doit faire des efforts pour s'intégrer, lui-même, à la tâche qu'il doit exécuter, sans la domination d'un supérieur, et surtout sans instructions formelles. Il sait qu'il faut continuellement montrer ses preuves sur son employabilité, sur sa compétence, et non vendre sa capacité de travail. Aussi, le principe de contrôle prend une importance spécifique dans le cadre d'une nouvelle forme d'organisation.

Le contrôle est réussi par l'intermédiaire de l'autonomie qui ne se trouve pas dans le modèle taylorien traditionnel. C'est la solution pour une intégration des individus d'une façon rationnelle et de logique de la méthode (Zarifian, 2004). Sachant que, les entreprises tayloriennes sont marquées par une autonomie assez diminuée qui est attachée à un événement et à des instructions données aux employés dans leur emploi ainsi que par un grand degré de contrôle de leur travail.

Les nouvelles formes d'organisation fournissent à leurs salariés une grande autonomie et responsabilité dans le travail et exercent un contrôle peu étroit et occasionnel par le supérieur hiérarchique. Ainsi, elles profitent de plus de flexibilité du travail en augmentant leur satisfaction au travail. Elles seraient justifiées par la nécessité d'améliorer les performances de l'organisation (Bunel, et al., 2008).

De ce fait, le contrôle du travail joue un rôle important dans la motivation, l'apprentissage et le perfectionnement des salariés. Il contribue à la réalisation des objectifs organisationnels et donc à la performance organisationnelle (Sparks, et al., 2001). La diminution des contrôles permanents a montré des conséquences positives pour les individus dans les organisations, telles que la diminution du stress, moins de dépression et l'augmentation des performances.

D'une manière générale, le contrôle des salariés est prioritaire. Il résulte de la programmation des contenus du travail et permet une certaine maîtrise de l'activité en surveillant le comportement du salarié pour s'assurer de son implication dans le travail. Son objectif est l'amélioration de la performance des salariés et, alors, la performance organisationnelle. En conséquence, il permet de limiter les erreurs et de mettre fin aux comportements déviants. Ainsi, nous estimons trouver une relation entre cette variable et la performance organisationnelle. D'où vient notre hypothèse :

H2 : Le contrôle des salariés participe positivement à la performance organisationnelle.

3. Méthodologie de la recherche et mesure de la variable

La population est la première étape du processus d'échantillonnage et la base de détermination de l'échantillon à enquêter. Dans cette recherche, nous avons choisi la méthode d'échantillonnage de convenance : Il s'agit de questionner les individus qui ont accepté et ont la capacité de répondre. La sélection de cette méthode mène à la simplicité et la rapidité dans le choix des unités de l'échantillonnage. Sur les 500 entreprises questionnées, 270 entreprises ont accepté de répondre. De ce fait, notre échantillon final est formé de 270 entreprises tunisiennes. (50) de ces entreprises sont du secteur public et (220) sont du secteur privé et semi privé.

Le mode de collecte des données de cette recherche est le questionnaire. L'objectif de ce dernier est de permettre l'enquêteur de poser directement des questions précises ou « fermées » sur un problème ou une question qui préoccupe ce dernier et l'enquêté sont appelés à choisir entre les alternatives préalablement formulées par l'enquêteur.

Ainsi, notre enquête est réalisée en face à face avec plusieurs salariés. Ces salariés sont répartis entre les directeurs, les responsables des ressources humaines et les employés. Ceux-ci sont plus adéquats à nous fournir les informations importantes sur les pratiques de la gestion par les compétences dans leurs entreprises. De plus, ces répondants sont dans un bon poste de travail tel qu'ils peuvent nous fournir une évaluation valable sur la performance de leur entreprise puisqu'ils y emploient des postes stratégiques. Ils sont, en majorité, de sexe masculin (61% contre 39 % pour les femmes). En prenant note que la plupart des enquêtés ont une ancienneté au sein de l'entreprise entre 8 ans et 10 ans et même plus (42%).

Ainsi, l'enquête a été réalisée à travers différents secteurs d'activités en Tunisie. Ces secteurs d'activités ciblées sont très variés et touchent aussi le secteur secondaire que tertiaire en fonction de la région et sa spécificité. Par exemple, Sfax c'est la deuxième plus grande ville

de Tunisie (71% des entreprises enquêtées). C'est une ville autant agricole qu'industrielle et bénéficie d'une activité tertiaire forte importante.

Ajoutons que 39% des entreprises enquêtées sont créées après l'an 2000. 26 % des entreprises sont implantées entre 1990 et 2000, et 18% des entreprises avant 1980 et soit 17% des entreprises enquêtées ont été créées entre 1980 et 1990.

En définitive, le questionnaire est composé de 22 items répartis comme suit :

-6 items pour mesurer l'évaluation des salariés : 2 items ont été utilisés par Zhu (2010). Ils se basent sur les objectifs mesurables, sur le comportement observable et les 4 autres items (exemple d'item: compétences individuelles) sont inspirés des travaux de Pontier(2003). Pour cette variable, chaque item est mesuré par une échelle de likert à 5 points d'amplitude (1= non mise en œuvre ; 5= très forte mise en œuvre).

-9 items pour mesurer le contrôle des salariés : 7 items (exemple d'item : le choix de décider ce que vous faites au travail) sont inspirés des travaux de Bosma et al. (1997) et ont été utilisés par (Sekine, et al., 2009). 2 items (exemple d'item : choisir les méthodes à utiliser pour réaliser votre travail) sont proposés par Wall et al. (1995) au début des années 90 et utilisés par (Vandenberghe, et al., 2004). Pour cette variable, chaque item est mesuré par une échelle de likert à 5 points allant de 1« jamais » à 5 « toujours ».

-7 items pour mesurer la performance organisationnelle : Cette dernière a constitué, depuis plusieurs décennies, un thème central dans le domaine des sciences de la gestion. Pourtant, jusqu'aux nos jours, ce concept n'a trouvé aucune approbation sur la façon de le mesurer. Chaque entreprise peut apporter des expériences diversifiées sur ses connaissances et son contexte sociopolitique. Dans cette recherche, nous avons choisi sept items pour mesurer la performance organisationnelle (exemple d'item efficience et efficacité). Pour cette variable, chaque item est mesuré par une échelle de likert à 5 points allant de 1 « Tout à fait d'accord » à 5 « Pas du tout d'accord » (Barette & Carrière, 2003).

4. Analyse et interprétation des résultats

4.1. Résultats de l'analyse Factorielle Exploratoire

Pour cette phase, il s'agit de tester l'unidimensionnalité des échelles de mesure par le biais d'une analyse factorielle en composantes principales pour tester la fiabilité de ces échelles sous SPSS 18. D'après Evrad et al. (2003), l'analyse factorielle est une technique de réduction des données. Son objectif principal est de réduire les informations rassemblées, sans trop de perte de celles-ci, et de passer d'un grand nombre de variables ou d'items à un nombre restreint.

Tableau 2: Les principaux résultats de l'analyse factorielle exploratoire des échelles de mesure adoptées

Items	Qualité de représentation	Contribution factorielle	
Evaluation 1	,514	,717	
Evaluation 2	,625	,790	
Evaluation 3	,631	,794	
Evaluation 4	,483	,695	
Evaluation 5	,566	,752	
Evaluation 6	,533	,730	
Alpha de Cronbach	,839		
Variance totale expliquée%	55,875%		
Control 1	,755	,861	
Control 2	,783	,865	
Control 3	,701	,819	
Control 8	,626	,755	
Control 9	,473	,742	
Control 4	,513		,790
Control 5	,586		,672
Control 6	,602		,699
Control 7	,571		,722
Alpha de Cronbach		,883	,711
Variance totale expliquée%		37,697	24,632
Performance 1	,465	,682	
Performance 2	,744	,863	
Performance 3	,743	,862	
Performance 4	,771	,878	
Performance 5	,782	,884	
Performance 6	,634	,796	
Performance 7	,672	,820	
Alpha de Cronbach	,925		
Variance totale expliquée%	68,716 %		

Source : SPSS18

La dimensionnalité des échelles de mesure a été évaluée par une analyse en composantes principales (ACP) avec rotation varimax. L'ACP des 6 items de la variable « évaluation », montre l'existence d'un seul facteur récupérant 55,875% de l'information initiale. Pour la variable « contrôle », la rotation varimax révèle deux composantes restituant 62,329% de la variance totale expliquée. Elle est bidimensionnelle avec deux facteurs. Et pour la variable « performance organisationnelle », l'ACP de ces items permet de dégager une seule composante qui restitue 68,716 % de la variance expliquée totale.

Ainsi, les résultats de l'analyse factorielle mesurant le besoin de se réaliser, nous a permis de conclure que la bonne qualité de représentation communalités est satisfaisante, toutes sont supérieurs au seuil 0,4. Nous pouvons remarquer aussi selon ce tableau que la contribution factorielle de chaque item varie de 0,695 à 0,884 ce qui montre que les items de chaque variable sont fortement et principalement corrélés.

Pour nous assurer de la fiabilité de ces construits, nous avons eu recours à l'indicateur de fiabilité le plus utilisé Alpha de Cronback (1955) qui « mesure la consistance interne d'un ensemble d'items » (Churchill, 1979 : 68). En effet, toutes les valeurs d'alpha sont considérées bonnes puisqu'elles sont supérieures à 0,6 (Evrard, et al., 1997 : 294).

4.2. Résultats de l'analyse Factorielle confirmatoire

À ce niveau, nous avons complété par des analyses factorielles confirmatoires sous AMOS 20.0 afin de tester les fiabilités et les validités discriminante et convergente des construits. Selon Sirieix (1996), « la méthode d'Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC) est une technique complémentaire qui permet de confirmer ou d'infirmer la structure factorielle des échelles issues des analyses factorielles exploratoires et d'en étudier la fiabilité et la validité ».

Tableau 3 : les résultats des analyses de la fiabilité et la validité convergente et discriminante

	Rho de Jöreskog	validité convergente (VME)	validité discriminante
Evaluation	0,803	0,656	0.656> δ^2 évalu-contr1= 0.007 0,656> δ^2 évalu-contr2 = 0.102 0.656> δ^2 évalu- org perf =0.025
Contrôle 1 « Le pouvoir de prendre une décision	0,873	0,566	0,566> δ^2 contr1-contr2 = 0.208 0.566> δ^2 contr1-org perf=0.136
Contrôle2 « Le pouvoir d'améliorer et de créer »	0,709	0,635	0.635> δ^2 contr2- org perf =0.001
Performance organisationnelle	0,917	0,868	-

Source : AMOS 20.0

L'indicateur de mesure de la cohérence interne utilisé dans l'analyse factorielle confirmatoire et qui semble plus adapté est le rho de Jöreskog, c'est un coefficient de mesure qui sert à vérifier la fiabilité d'un construit. Il est jugé fiable, lorsqu' il est supérieur à 0,7 (Roussel et al. 2002). Il est notamment clair, d'après ce tableau toutes les valeurs de coefficient de rho de Jöreskog sont supérieures à 0,7. Pour la validité convergente nous nous référons à l'approche de Fornel et Larker (1981) qui est basée sur le calcul de la Variance Moyenne Extraite.

La VME présente la moyenne des variances entre le construit et ses mesures, elle doit être supérieure à 0,5. En effet, la validité convergente est vérifiée, les valeurs varient entre 0,566 et 0,868. Et pour la validité discriminante, Nous avons choisi de la vérifier en nous référant à l'approche de Fornell et Larcker (1981) qui consiste à vérifier que le lien structurel (élevé au carré) qui existe entre deux construits soit plus faible que la variance moyenne extraite (VME) de chaque construit. Nous pouvons noter, d'après ce tableau que tous les liens structurels sont inférieurs au VME. Ainsi, la validité discriminante est vérifiée.

4.3. Interprétation des résultats : le modèle structurel

Cette partie a pour but d'étaler les résultats de cette recherche en vérifiant la série d'hypothèses proposée. En effet, dans cette analyse factorielle confirmatoire, nous avons choisi la méthode d'équation structurelle (MES) qui permet de confirmer ou de démentir nos hypothèses. Ainsi, l'utilisation de cette méthode, dite de deuxième génération, est plutôt rentable par rapport aux méthodes de première génération (analyse de variance, régression, analyses canoniques, etc.). Cela nous a permis d'estimer, en même temps, plusieurs relations entre les variables explicatives et la variable à expliquer et, par conséquent, d'évaluer globalement le modèle de recherche dans lequel il fournit l'estimation des erreurs de mesure du modèle (Roussel, et al., 2002). Aussi, nous avons veillé à respecter les recommandations de Hair et al (1998) qui stipule que la taille de l'échantillon doit varier entre 200 et 300, en cas d'application de la méthode des équations structurelles (Roussel, et al., 2002 : 49).

Dans ce cadre, pour confirmer une hypothèse testée il faut aussi que le coefficient Ratio(CR) soit supérieur à 1,961 en valeur absolue et que la probabilité de rejet de Ho (p) soit inférieure à 0,05 avec Ho : « Il n'existe pas de lien entre la variable explicative et la variable à expliquer ».

Tableau 4 : Les résultats du modèle structurel

Lien de causalité			Estimate	S.E.	C.R.	P
Performance	<---	contrôle2	,049	,084	,583	,560
Performance	<---	contrôle1	,014	,040	,351	,726
Performance	<---	Evaluation	-,131	,056	-2,322	,020

Source : AMOS 20

Les résultats de ce tableau menée au moyen du logiciel Amos montrent que l'hypothèse: « H1, l'évaluation des salariés influence directement la performance organisationnelle », a été confirmée. Elle a signalé ici qu'il ya une relation significative entre l'évaluation des employés et la performance organisationnelle. Cependant, cette relation est négative (-,131).

S'agissant de la deuxième hypothèse qui porte sur : « H2, le contrôle des salariés participe à la performance organisationnelle », l'estimation du maximum de vraisemblance menée par le logiciel Amos n'a pas confirmé cette hypothèse, puisque la première dimension « contrôle1 » est non vérifiée ($CR = 0,351 < 1,96$ et $p = 0,726 > 0,05$), alors que, la deuxième dimension « contrôle2 » est non vérifiée ($CR = 0,583 < 1,96$ et $p = 0,560 > 0,05$). Nous pouvons remarquer qu'il n'y a pas une relation entre le contrôle et les composantes de la performance organisationnelle car dans le contexte tunisien, un salarié même responsable ne peut pas prendre des décisions sans retour au dirigeant, ce qui ne contribue pas à une meilleure performance organisationnelle.

5. Discussion des résultats

À ce niveau, nous discutons les résultats accompagnés des résultats trouvés par quelques chercheurs. En plus, nous présentons notre point de vue sur les causes de ces résultats.

5.1. Relation de causalité entre l'évaluation des salariés et la performance organisationnelle

Cette recherche a présenté des résultats significatifs entre l'évaluation des salariés et la performance organisationnelle. L'analyse des résultats du test du modèle de recherche indique qu'il existe une relation entre ces deux variables. Cependant, cette relation négative signifie que l'évaluation des salariés a un effet négatif sur la performance organisationnelle. D'après, Roussel et al. (2002) a souligné qu'il faut prendre en compte les valeurs des coefficients standardisés (estimate = -,131) pour évaluer l'importance des effets.

Ce résultat va dans le même sens que ceux obtenus par d'autres chercheurs comme Pulakos (2007); Elliot (1990). Ces chercheurs trouvent une relation négative entre l'évaluation des salariés et la performance organisationnelle.

Pulakos (2007) démontre dans une étude réalisée par Watson Wyatt (2003) auprès de 180 entreprises et qui emploient plus de 500.000 salariés canadiens à temps plein, que seulement 30% des employés considèrent que l'évaluation des salariés qui porte sur l'application, dans l'exécution du travail, des connaissances professionnelles et sur la tenue générale et la ponctualité permet d'améliorer la performance organisationnelle de l'entreprise ; alors que 70% des employés considèrent que l'évaluation est associée négativement à la performance organisationnelle.

Par ailleurs, Elliot (1990) fait apparaître, dans ses recherches au centre du projet de recherche de Flexihealth, que l'évaluation des employés induit de nouvelles formes d'organisations du travail (la présence de communication efficace, de confiance, de convivialité). Ces nouvelles

formes d'organisations du travail ont pour objectif d'améliorer la performance organisationnelle. Cependant, elles peuvent avoir des effets négatifs et contraires à ceux escomptés. Ils peuvent diminuer la productivité, l'efficacité et l'efficacité ainsi que la qualité des services et/ou produits offerts aux clients. Par conséquent, c'est la performance de l'entreprise en général qui en souffre.

Cependant, le résultat se confond avec d'autres études comme Tevoy (1994) ; Hewitt et ses collaborateurs (1995) ; St-Onge et al. (2004) ont trouvé que l'évaluation des salariés est positivement contribu e à la performance organisationnelle.

Les études de Hewitt et ses collaborateurs (1995, dans St-Onge, et al., 2004) menées auprès de 642 entreprises canadiennes et américaines ont montré que les entreprises basées sur l'évaluation des salariés réalisaient des bénéfices supérieurs et une productivité plus élevée. Ces entreprises auraient de meilleures marges brutes d'autofinancement c'est-à-dire de meilleurs accroissements de rentabilité et de parts de marché, par ailleurs, un rendement de croissance supérieur et de plus grande valeur sur le marché.

Dans cette recherche, nous avons remarqué que l'effet négatif du résultat montre que l'évaluation dans les entreprises tunisiennes s'applique d'une façon successive et même continue, cela entraine une souffrance de la part de l'employé d'être surveillé continuellement. En effet, l'employé sent que son dirigeant n'a pas de confiance envers lui et par conséquent sa compétence sera diminuée, ce qui engendre par la suite une diminution de la performance organisationnelle. Nous pouvons aussi ajouter que l'évaluation dans les entreprises tunisiennes, se fait d'une façon injuste puisque les salariés n'ont pas les mêmes possibilités d'obtenir les mêmes critères, le même type et nombre d'évaluations. Les salariés, ainsi, se sentent frustrés et même dégradés; dans certaines entreprises, l'évaluation se pratique d'une manière stricte ce qui est refusé par le salarié.

On note bien jusqu'à maintenant que l'évaluation dans les entreprises tunisiennes ne conduit pas l'employé à être effectivement responsables de son niveau d'engagement dans le travail. C'est dans ce sens que l'évaluation est confirmée négativement au niveau des entreprises tunisiennes.

5.2. Relation de causalité entre le contrôle des salariés et la performance organisationnelle

L'analyse factorielle suggère la présence de deux facteurs dans l'échelle de la variable contrôle. Le premier facteur nommé « Le pouvoir de décider » indique le contr le¹. Le deuxième relevant de contrôle 2 nommé « Le pouvoir d'améliorer et de créer ». Ces effets ont

déjà été soulignés par certains chercheurs ayant utilisé ces deux dimensions de la variable contrôle comme Wall et al. (1995). Ils veulent dire qu'il faut donner l'opportunité au salarié pour évoluer le processus de son travail, d'un côté et de sélectionner la méthode convenable d'exécuter sa tâche de l'autre côté. Ce n'est pas seulement le pouvoir de connaissances, de compétences et d'expertise qui doit être reconnu ; puisqu'il doit être capable d'affronter, de savoir effectuer, de suivre dans la durée du travail et surtout capable de créer (Zarifian, 2004).

Dans cette même ligne d'idées, Karasek (1979), a proposé ces deux dimensions de la variable de contrôle : pouvoir de prendre des décisions sur la façon de travailler et avoir à dire sur ce qui se passe, et la liberté d'utiliser une variété de compétences et d'expertise sur le travail (Jermier & Michaels, 2001).

Les résultats de cette étude n'affirment pas qu'il y ait un lien de causalité entre le contrôle des salariés et la performance organisationnelle dans les entreprises tunisiennes. L'estimation du maximum de vraisemblance menée par le logiciel Amos n'a pas confirmé cette hypothèse. Ils divergent avec les deux études longitudinales de Greenberger et al.(1989) qui ont été réalisées auprès des entreprises hospitalières au Etats-Unis qui présentent des relations significatives entre le contrôle des salariés et la performance organisationnelle.

Malheureusement, le contrôle dans les entreprises tunisiennes demeure toujours limité et même restreint au niveau de la prise de décision. C'est quasi impossible pour l'employé d'améliorer la qualité de la production du travail et de prendre une décision sans retour au dirigeant. Aussi, il doit obéir aux objectifs fixés par le supérieur hiérarchique. Cela signifie que la structure de gradation est profondément implantée dans les entreprises tunisiennes. Chacun applique ce qu'on lui demande de faire. Ceci revient à la culture tunisienne, ce qui entraîne un changement très difficile. Ainsi, la hiérarchie demeure bien installée et le salarié travaille sous le contrôle de son supérieur.

De ce fait, la majorité des entreprises tunisiennes exercent le contrôle d'une façon élevée (appliquant le modèle traditionnel taylorien), ce qui montre qu'il n'y a pas une rupture totale comme souligne Zarifian (1998-2004) qui illustre l'existence « d'une rupture incontestable par rapport aux pratiques tayloriennes ».

On note bien qu'il existe sur le terrain ; une continuité de la logique de poste et, le modèle traditionnel reste un modèle non remplacé et largement utilisé pour la plupart d'entreprises tunisienne. Désormais, une réduction de la fréquence du contrôle est nécessaire pour donner au salarié la liberté, le choix et la participation dans la prise de décisions pour améliorer la

performance organisationnelle dans les entreprises tunisiennes. Et même si cela nécessite un temps plus ou moins long. Finalement, nous avons déduit que l'employé tunisien n'est même pas responsable et autonome dans son travail pour pouvoir bénéficier d'une auto-évaluation et d'un autocontrôle. Toutes ces choses là, reviennent au manque de confiance totale entre l'employé et l'employeur.

Conclusion

Cet article nous a permis de voir à quel point l'évaluation et le contrôle des salariés sont susceptibles d'associer et de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle.

À travers la revue de la littérature, nous avons constaté qu'il existe deux facteurs nécessaires dans la pratique de la gestion par les compétences, que sont : l'évaluation et le contrôle.

Grâce à la gestion par les compétences, l'évaluation et le contrôle des salariés deviennent un vecteur de renouvellement et de modification positive dans la performance organisationnelle de l'entreprise. Sur la base de ce constat, un modèle conceptuel a été développé. Ce modèle postule que l'évaluation et le contrôle des salariés sont associés directement sur la performance organisationnelle de l'entreprise.

Au niveau de ce travail de recherche, nous avons suivi une démarche méthodologique bien précise. Nous avons focalisé notre intérêt sur la mesure des variables en recourant à une enquête par questionnaire distribué à un échantillon de 270 entreprises tunisiennes afin de recueillir les informations nécessaires.

La vérification empirique des hypothèses de cette recherche nous a amené de confirmer partiellement la relation entre l'évaluation, le contrôle des salariés et la performance organisationnelle de l'entreprise. À cet égard, nous avons constaté que les entreprises tunisiennes considèrent partiellement l'utilisation des pratiques de la gestion par les compétences (l'évaluation et le contrôle des salariés) comme un levier important de leurs performances organisationnelles. Elles doivent, néanmoins, prendre en considération le rôle crucial des pratiques de gestion par les compétences pour la croissance de leur mode de fonctionnement et de développement. Il est important de noter que l'évaluation périodique et la diminution du contrôle permanent conduisent à un changement d'efficacité au travail des salariés et de la performance organisationnelle de l'entreprise ; tout en supposant que le salarié tunisien bénéficiera d'une auto-évaluation et d'un autocontrôle. De cette façon, le salarié saura valoriser les compétences qu'il possède. Par conséquent la performance organisationnelle de l'entreprise s'épanouit ; la productivité augmente et les parts du marché

s'accroissent. D'où, nous pouvons ajouter que le contrôle ne réussit que par l'intermédiaire d'autres variables qui sont « l'autonomie et la responsabilité » qui n'existent pas dans le modèle taylorien. L'autonomie et la responsabilité sont très exigées dans les entreprises tunisiennes. De ce fait, il faudrait laisser une place à d'autres variables comme par exemple : l'autonomie et la responsabilité qui pourraient être introduites dans les prochaines recherches et aussi laisser une place à d'autres variables intermédiaires liés par exemple, à la culture, à la confiance, etc.

Au regard de ces constats, cette recherche a des limites. Premièrement, elle est liée au caractère partiel de la gestion par les compétences qui se positionne à un niveau d'analyse individuel selon les responsables des RH (DRH ou chef personnel). Une deuxième limite concerne la sélection des variables attachées à la gestion par les compétences. Nous avons choisi seulement deux variables malgré le nombre important de variables susceptibles d'influencer les performances organisationnelles. Enfin, la dernière limite concerne les échelles de mesure. Cette recherche repose sur des mesures subjectives basées sur les perceptions des répondants. Cette approche pourrait causer certains biais.

La prise en compte de ces limites nous permet de proposer de nouvelles perspectives de recherches. La première voie de recherche qui pourrait être suggérée concerne la mise en œuvre des recherches sur les pratiques de la gestion par les compétences du point de vue des responsables d'autres fonctions à part les responsables des RH. Une deuxième voie de recherche est nécessaire pour re-tester notre modèle sur l'homogénéité des entreprises dans un seul secteur d'activité précis.

BIBLIOGRAPHIE

Barrette, J. & Carrierre, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58 (3), 427-453.

Billet, C. (2005), *Le Guide des techniques d'évaluation*, Dunod, Paris .

Bosma, H. Marmot, M.G., Hemingway, H., Nicholson, A.C., Brunner, E. & Stansfeld S.A. (1997). Low job control and risk of coronary heart disease in Whitehall II (prospective cohort) study. *British Medical Journal*, (314), 558–565.

Bousdig, K. (2020). Quelles compétences soft pour plus d'employabilité des jeunes diplômés dans les métiers d'aujourd'hui et de demain ? *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1(6), 17-39

- Brillet, F. & Sauviet, I. (2012). L'évaluation des compétences : Enjeux et effets en termes de changement Le cas d'un EPST . *Recherches en sciences de gestion*, 1 (88), 75-108.
- Bunel, M ., Dayan, J.L ., Desage, G ., Perraudin, C . & Valéry, A.(2008). Formes d'organisation du travail et relations de travail . CEE(centre d'étude de l'emploi),(53),1-173,<http://www.cee-recherche.fr>
- Campbell, J.P. (1977). On the nature of organizational effectiveness, *New perspectives on organizational effectiveness*, P. S. Goodman, J. M. Pennings and Associates, San Francisco - London, Jossey-Bass Publishers (pp.13-55).
- Castells, M. (1998), *La société en réseaux*. Dunod, Paris.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (1), 64-73.
- Colin, T . & Grasser, B. (2003). La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale. *Travail et Emploi*, (93), 61-73, Janvier.
- De Gaulejac, V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Paris, Editions du Seuil.
- Devos, V . & Leonard, L. (2002). La logique compétence : Modernisation ou illusion ? , 1-23. http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_66_DevosLeonard.pdf
- Dietrich, A. (1999). Compétence et performance: entre concepts et pratiques de gestion, *Education permanente*, (140), 19-34.
- Elliot, R.D. (1990).The challenge of managing change , *Personnel Journal*, (69), 40-49.
- Evrard, Y ., Pras, B. & Roux E.(2003). *Market, Etudes et Recherches en Marketing, Fondement, Méthodes*, Dunod, Paris.
- Evrard, Y ., Pras, B . & Roux, E. (1997) . *Market, Etudes et Recherches en marketing*, Édition Nathan, 2^{ème} édition, 672p.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Greenberger, D., Strasser, S., Cummings, L. & Dunhan, R.B. (1989).The Impact of Personal Control on Performance and Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (43), 29-51.
- Jermier, J.M. & Michaels, C.E. (2001). Autonomy at Work. in: Smelser, N.J., Baltes, P.B.(Eds.) *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*, Pergamon, Oxford.

- Khalfallah, H., Hamrouni, A. (2020). Performance Industrielle à travers l'évaluation des processus stratégiques : Etude d'un cas Industriel. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 1 (5), 66- 94.
- Lawler, E. (1993). From Job-based to competency-based organizations. *Journal of organizational Behavior*, 15, 13-15.
- Long, C.P., Burton, R. & Cardinal, L.B. (2002). Three controls are better than one: A simulation model of complex control systems. *Computational & Mathematical Organization Theory*, (8), 197-220.
- Lorenz, E. & Valeyre, A. (2005). Les formes d'organisations du travail dans les pays de l'union européenne, *Travail et Emploi*, (102), 91-105.
- Martory, B. (2015), *Contrôle de gestion sociale: salaires, masse salariale, effectifs, compétences, performance*. 8ème Editions , Vuibert, 373 p.
- Morin, E.M ; Savoie, A. & Beaudin G. (1994), *L'Efficacité de l'Organisation. Théories, Représentations et Mesures*, Gaëtan Morin Éditeur.
- Oiry, E. (2005). Qualifications et compétences : deux sœurs jumelles ? *Revue française de gestion*, 5 (158), 13-34.
- Ouerghi M. (2007). La gestion par la compétence une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise Française: Du discours aux pratiques. AIMS XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, 1-29, Montréal, 6-9 Juin.
- Pontier, M.(2003). L'adoption des outils d'appréciation du personnel dans le secteur hospitalier . *Revue du RECEMAP-Gestion et Management publics*, (2), 1-14.
- Pulakos, E.D. (2007). Performance Measurement, Dans Deborah L. Whetzel et Georges R. Wheaton (Éds.), *Applied Measurement, Industrial Psychology in Human Resources Management* (pp. 293-318). Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Roussel, P., Dirrieu, F., Campoy, E. & El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherche et application en gestion* (ed). Economica, Paris.
- Sekine, M., Chandola, T., Martikainen, P., Marmot, M. & Kagamimori S.(2009). Socioeconomic inequalities in physical and mental functioning of British, Finnish, and Japanese civil servants: Role of job demand, control, and work hours. *Social Science & Medicine*, (69), 1417–1425, www.elsevier.com/locate/socscimed.
- Sirieux, L. (1996). Apports des méthodes d'équations structurelles aux sciences de gestion: une étude empirique du comportement du consommateur. Actes de la XIIIème Journées Nationales des IAE, tome 2.

- Slivinski, L. & Miles, J. (1996). Profil de compétences : un modèle. Document présenté au 104e Congrès annuel de l'American Psychological Association, Toronto.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C.L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (74), 489-509.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*, Santa Monica, Ca., Goodyear Publishing Company.
- St-onge, S., Audet, M., Haines, V. & Petit, A. (2004), *Relever les Défis de la Gestion des Ressources Humaines*. 2e édition, Chenelière Éducation.
- Tevoy, L. (1994). Competency assessment-A strategic Approach. Part II, *Executive Development*, 7 (1), 16-19.
- Tozzi, M. (2012). Une approche par compétences en philosophie . *Rue Descartes*, 1 (73) , 22-51, <https://www.cairn.info/revue-rue-descartes-2012-1-page-22.htm>.
- Valéry, J. (2014). Le développement curriculaire selon l'approche par compétences en Afrique francophone : une analyse comparative d'orientations d'experts. Mémoire de thèse en sciences de l'éducation, Université de Sherbrooke, Faculté d'éducation, p.1-349, juin.
- Van de Portal M. (2014). Auto-évaluation et Management par les compétences . *La Revue des Sciences de Gestion*, 1 (265), 23-29.
- Vandenberche, C., De Keyser, V., Vlerick P. & D'hoore W. (2004). Changements organisationnels, stress des employés et satisfaction des clients : Emergence du concept de flexihealth ,1-147, http://www.belspo.be/belspo/organisation/publ/pub_ostc/PS/rPS14r_fr.pdf
- Velz, P. & Zarifian P. (1993). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? , *sociologie de travail*, (1), 3-25.
- Wall, T.D ; Jackson, P.R. & Mullarkey S. (1995). Further evidence on some new measures of job control, cognitive demand and production responsibility. *Journal of organizational behavior*, (16), 431-455.
- Zarifian, P.H. (2004), *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.
- Zhu, Y. (2010). The effect of human resource practices on firm performance in Chinese SMES: An empirical study in manufacturing sector. Université de Québec, ProQuest Dissertations and Theses (PQDT), 1-112.