

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri De Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des Sciences De Gestion
Département Des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'études



En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Gestion des Ressources Humaines

Thème

**L'impact du Management des Compétences sur la Motivation
des Salariés au sein de l'entreprise publique Algérienne
Cas de l'Entreprise Electro-industries d'Azazga**

Réalisé par :

- LEHAD Malika
- SEMOUM Amar

Encadré par :

- M^{me}. HAMMOUTENE Ourdia

Les membres de jury :

- M^{me} OUCHALAL Houria, (MCB), FSECG, UMMTO : Président.
- M^{me} HAMMOUTENE Ourdia, (MCB), FSECG, UMMTO : Rapporteur.
- M^{me} OUAMAR Sabrya, (MCB), FSECG, UMMTO : Examineur.

Promotion : 2020

Remerciements

Nous remercions tout d'abord le bon DIEU

Tout œuvre aussi minime soit-elle est souvent l'aboutissement d'efforts conjugués. C'est le cas de ce travail, qui a vu le jour grâce à la collaboration de plusieurs personnes qui nous ont apporté leur soutien.

Nous tenons donc à exprimer nos chaleureuses reconnaissances et vifs remerciements à :

- Mme HAMMOUTENE Ourdia, notre promotrice pour son encadrement exemplaire, pour sa disponibilité qui nous a été précieuse et pour tout son suivi et ses conseils sous lesquels nous avons pu mener à bien notre travail.

- Mme BOUTALBI Sarah qui nous a assuré l'encadrement à EI et M. AIT BEN AMARA Achour, cadre au niveau de l'unité Moteurs, ainsi que Mme AKLI Taous, DRH de l'EI et tous les autres responsables et cadres de cette entreprise, qui ont accepté de répondre à nos questions et de faire de leur mieux pour faciliter notre recherche empirique.

- Notre expression de reconnaissance et de remerciement est également destinée à Mme OUCHALAL Houria et Mme OUAMAR Sabrya membres du jury, pour avoir accepté de lire et d'évaluer notre mémoire.

- Sans oublier l'ensemble de nos enseignants qui nous ont transmis leurs savoirs inestimables durant notre cursus d'études, notamment ceux qui nous ont enseignés à l'Université, dans la spécialité GRH promotion 2020, dont fait partie Mme OUAMAR Sabrya, responsable de notre spécialité.

Enfin nos derniers remerciements sont présentés à tous ceux et celles - famille, camarade et amis (e) - qui ont participé de près ou de loin à l'accomplissement de ce mémoire.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- *La mémoire de ma très chère Yamma Fatma.*
 - *Mes très chers parents.*
 - *Ma très chère belle-mère.*
 - *Mon très cher futur mari.*
 - *Mes très chers frères et sœurs.*
 - *Mes très chers neveux et nièces.*
 - *Mes très chers oncles et tantes.*
- *Mes chers beaux-frères et belles sœurs.*
 - *Toute ma famille sans exception.*
- *Mon employeur pour sa compréhension.*
 - *Mon binôme.*
 - *Toutes mes amies.*
- *Mme HAMOUTENE Ourdia pour son encadrement exemplaire.*
 - *Mme OUAMAR Sabrya notre responsable de spécialité.*
 - *Tous les enseignants de master GRH promotion 2020.*
 - *Tous mes camarades étudiants GRH de cette promotion.*

Malika

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

- *Ma très chère femme.*
- *Mes très chères fils Mohamed et Adem.*
- *Mes beaux-parents, leurs filles et fils.*
 - *Ma binôme.*
- *Mme HAMOUTENE Ourdia pour son encadrement exemplaire.*
 - *Mme OUAMAR Sabrya notre responsable de spécialité.*
 - *Tous les enseignants de master GRH promotion 2020.*
 - *Tous mes camarades étudiants GRH de cette promotion.*

Amar

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle	5
Section 1 : Management des compétences : cadre conceptuel et théorique	6
Section 2 : Motivation des salariés	34
Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne	48
Section 1 : La problématique du management des compétences et la motivation des salariés	49
Section 2 : La problématique du management des compétences et son impact sur la motivation au sein de l'entreprise publique économique Algérienne	59
Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries	71
Section 1 : Présentation générale de l'entreprise objet de l'étude empirique	72
Section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête	81
Conclusion générale	116

Liste des abréviations

Abréviation	Signification	Page
NTIC	Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication	1
GRH	Gestion des Ressources Humaines	1
MC	Management des Compétences	2
EPE	Entreprise Publique Economique	2
EI	Electro-Industries	4
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication	7
ISO	International Organization for Standardization	9
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques	9
OST	Organisation Scientifique du Travail	11
CDD	Contrat à Durée Déterminée	17
SFEP	Savoir, Savoir-faire, Savoir-être, Potentiels.	23
RSE	Réseaux Sociaux d'Entreprise	26
VAE	Validation des Acquis d'Expérience	27
SIRH	Système d'Information Ressources Humaines	27
DRH	Direction des Ressources Humaines	27
RH	Ressources Humaines	27
TB	Tableau de Bord	28
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences	30
ERG	Existence, Relatedness Growth	37
DIF	Droit Individuel à la Formation	53
CAD	Caisse Algérienne de Développement	60
SONACOM	Société Nationale de Construction Mécanique	62
SONIC	Société Nationale des Industries de la Cellulose	62
SNS	Société Nationale de Sidérurgie	62
SONELGAZ	Société Nationale de l'Electricité et du Gaz	62
SNMC	Société Nationale des Matériaux de Constructions	62
FMI	Fond Monétaire International	66

Abréviation	Signification	Page
SPA	Société Par Actions	66
ENIEM	Entreprise Nationale des Industries de l'Electroménager	67
ENEL	Entreprise Nationale des Industrie Electroniques	72
SONELIC	Société Nationale d'Electronique	72
MEI	Matériel Electronique Industriel	72
ECOTEC	Emissions Control Optimisation TEChnology	72
CEI	Commission Electrotechnique Internationale	73
CA	Chiffre d'Affaires	75
DRHO	Direction Ressources Humaines et D'organisation	76
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences	78
RRH	Responsable Ressources Humaines	79
DRH	Directrice des Ressources Humaines	79
HSE	Hygiène Sécurité Environnement	105
AG	Assemblés Générales	109
CP	Comités de Participation	110

Liste des illustrations

1. Liste des tableaux		
N°	Titre	Page
Tableau 1	Les grands principes de l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor	12
Tableau 2	Les principales caractéristiques du modèle Taylorien	13
Tableau 3	Les grands principes du modèle fordien	14
Tableau 4	La production flexible	17
Tableau 5	Situation financière des EPE Algériennes en 1973 et 1978	62
Tableau 6	La Production de l'EI (2018-2021)	74
Tableau 7	Evolution du chiffre d'affaires du résultat financier d'EI entre 2018-2021 en KDA	75
Tableau 8	Evolution des effectifs d'EI entre 2018-2020	76
Tableau 9	Le corps du questionnaire de l'enquête	79
Tableau 10	Les méthodes utilisées dans le management des compétences au sein de l'EI	82
Tableau 11	Répartition par Sexe	84
Tableau 12	Répartition par Age	85
Tableau 13	Répartition de l'échantillon par ancienneté	86
Tableau 14	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	87
Tableau 15	Répartition de l'échantillon par niveau d'appartenance	88
Tableau 16	Répartition de l'échantillon par poste occupé	89
2. Liste des figures		
Figure 1	La pyramide des besoins hiérarchique d'Abraham MASLOW	36
Figure 2	La démarche méthodologique	78
Figure 3	Les causes justifiant les avis niant l'existence de management des compétences	92
Figure 4	Les méthodes d'évaluation des compétences	98
Figure 5	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	100
Figure 6	Le salaire comme facteur de motivation	102
Figure 7	Le service médecine du travail	104
Figure 8	Stimulation de la motivation par le système de management des compétences	111

N°	Titre	Page
3. Liste des diagrammes		
Diagramme 1	L'existence du système de management des compétences	90
Diagramme 2	Les indices affirmant le mangement des Compétences	91
Diagramme 3	Les outils d'identification des compétences	93
Diagramme 4	Les outils de développement des compétences	94
Diagramme 5	Les outils d'évaluation des compétences	95
Diagramme 6	Les méthodes d'identification des compétences	96
Diagramme 7	Les méthodes de développement des compétences	97
Diagramme 8	Les attentes des salariés du système de management des compétences	99
Diagramme 9	Les facteurs de motivation de l'entreprise	101
Diagramme 10	Les facteurs de motivation des salariés	103
Diagramme 11	Les moyens d'amélioration de la santé et de la sécurité au travail	106
Diagramme 12	La mise en place de nouvelles technologies	105
Diagramme 13	Les nouvelles technologies mis en place	107
Diagramme 14	Les empêchements de la mise en place des nouvelles technologies	108
Diagramme 15	La mise en place d'une cellule de communication	109
Diagramme 16	Les empêchements de la mise en place d'une cellule de communication	110
Diagramme 17	Les insuffisances empêchant la motivation par le MC	112
Diagramme 18	Les insuffisances du MC	113
Diagramme 19	L'impact de l'insuffisance du MC Sur la motivation	114

Introduction générale

Introduction générale

Sous l'influence généralisée de plusieurs facteurs (externalisation, mondialisation des économies, Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC), mutations relatives au travail, exigences croissantes de la qualité, etc.), nous entrons progressivement dans une nouvelle ère où la richesse de toute entreprise repose davantage sur ses capacités à valoriser son capital immatériel et à conserver ses compétences stratégiques. Le but étant d'appréhender les évolutions et d'accroître ses capacités de mobilisation du personnel, et ce, conformément aux choix stratégiques arrêtés¹.

Dans ce contexte, la notion de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui n'est rien d'autre que « *la gestion des Hommes au travail dans les organisations* »², émerge comme l'élément incontournable dans la gestion des entreprises. Celles-ci découvrent que le potentiel humain est un atout pour leurs performances. Ainsi, les structures et les Hommes peuvent leur donner un avantage compétitif, à condition de mettre en place de nouveaux styles de management qui valorisent la compétence.

Par conséquent, la nouvelle perspective consiste à décrire l'entreprise à travers ses compétences qui constituent un élément central de sa stratégie. En effet, les années 1990 ont vu le passage de la logique des postes à celle qui tient compte de l'individu occupant le poste, c'est-à-dire, la compétence.

Cette notion renvoie à : « *l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-faire faire relatifs à un domaine de connaissance spécifique (sachant que chaque domaine peut se ramifier en sous-domaines en fonction de la précision recherchée)* »³. C'est un actif qu'il convient de gérer avec autant de professionnalisme que les autres actifs de l'entreprise.

Manager les compétences consiste à « *développer les compétences individuelles et collectives pour accroître le professionnalisme des ressources humaines et le mettre au service de la création de valeur* »⁴. Pour ce faire, le système de management des compétences que l'entreprise gagnera à mettre en place est celui qui permettrait de mobiliser l'énergie de son personnel et stimuler sa motivation⁵.

¹SOUALHIA, A et AFFES, H, « *Les déterminants du succès des systèmes de gestion des connaissances dans les entreprises tunisiennes* », Copyright ISSE journal, Sfax, Tunisie, 2014, pp 213-214.

²MARTORY, B, CROZET, D, « *Gestion des ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2008, p : 1.

³LABRUFF, A, « *Management des compétences* », édition Afnor, Saint-Denis France, 2010, p 56.

⁴DIETRICH, A, « *Le management des compétences* », édition Vuibert, Paris, 2008, p 57.

⁵ABBAS, M, « *Le management des compétences d'une entreprise Algérienne* », cas : SONELGAZ SDC Bouira, Mémoire M2 en management stratégique, Université Akli Mohand Oulhadj de Bouira, 2011/2012, p 91.

Introduction générale

Le système de Management des Compétences (MC) comprend l'ensemble des composantes matérielles, humaines et financières qui interagissent dans un processus à l'aide de certains outils et méthodes. Le but étant de mettre en œuvre une politique qui valorise les compétences afin de réaliser des objectifs communs.

1. Objet du travail

Dans ce contexte général, l'objet du présent travail sera d'analyser l'impact du système de management des compétences sur la motivation et la satisfaction des salariés au sein de l'Entreprise Publique Economique algérienne (EPE).

Pour ce faire, nous nous intéresserons au management des compétences dans tout le secteur public industriel algérien, comme nous mènerons une enquête portant sur le cas de l'entreprise Electro-industries.

2. Problématique et hypothèses de la recherche

Depuis 1982, les entreprises algériennes, notamment, publiques ne cessent de répondre à la dynamique environnementale. Elles ont procédé à plusieurs restructurations : organiques, financières et industrielles¹. Ces restructurations visaient principalement des objectifs de compétitivité et d'amélioration des performances, mais également l'adaptation de ces entreprises au nouveau contexte économique marqué par l'accroissement du rôle de la connaissance et une clientèle de plus en plus exigeante.

Ces objectifs ne sauraient être atteints sans l'implication de la ressource humaine à travers ses compétences. C'est pourquoi, il est devenu crucial pour les EPE algériennes d'adopter un système de management des compétences afin de développer les potentiels de leurs salariés et stimuler leur motivation au travail.

Quelle influence pourrait exercer le système de management des compétences sur la motivation du personnel au sein de l'entreprise publique algérienne ?

Tel est le questionnement central auquel ce travail se propose de répondre. Cette problématique se décline en questions sous-jacentes :

¹BOUHEZZA, M, « *La privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'Etat dans ce processus* », Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université de Sétif, Revue des sciences économiques et de gestion, N° 3, 2004, P 79.

Introduction générale

1. Est-ce que l'entreprise publique algérienne a mis en place un système de management des compétences ?
2. Quels sont les composants de ce système (outils, structures, composantes humaines..)?
3. Tel qu'il est mis en place, ce système stimule- il la motivation du personnel ?

Les nombreuses restructurations imposées, depuis le début des années 1980, aux EPE algériennes pour les mettre au diapason des mouvements environnementaux, n'ont pas réussi à les débarrasser de leurs modes de gestion archaïques. De ce point de vue, plusieurs travaux académiques consacrés au secteur public, en particulier, à sa politique de gestion des ressources humaines (Souki et Melbouci, 2015 ; Ben Younes et Rekibi, 2019 ; Hamani, 2017...), soulignent que le management des EPE algériennes fonctionne selon une logique qui ne valorise pas les compétences et qui alimente un sentiment d'insatisfaction. Sur cette base, nous avons avancé les deux hypothèses suivantes :

Hypothèses 01 : Le système de management des compétences au sein de l'entreprise publique algérienne est récent et insuffisant.

Hypothèses 02 : Le système de management des compétences des entreprises publiques algériennes stimule faiblement la motivation des salariés.

3. Démarche méthodologique

Pour vérifier nos hypothèses de la recherche et répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche méthodologique qui s'articule autour de trois axes, à savoir :

- **Une revue de la littérature** : nous avons mobilisé une littérature spécialisée, relative au sujet traité, à savoir le management des compétences et la motivation des salariés : (DIETRICH 2008/2015, LABRUFF 2010, GLUZEL 2018, PERETTI 2015/2016, AGUILLAR 2009, LEVY-LEBOYER 2006, etc.). L'objectif étant de dégager des approches théoriques et conceptuelles sur le management des compétences et sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise.
- **Une étude du contexte général** : en se basant sur les résultats d'un certain nombre de travaux académiques portant sur le management des compétences au sein de l'entreprise

Introduction générale

publique algérienne (SOUKI ET MELBOUCI, 2015 ; HAMANI 2017 ; MEKSEM, 2017 ; LEGHIMA 2015, etc.), nous allons essayer de dégager une sorte de situation générale sur la problématique de l'impact du système de management des compétences sur la motivation des salariés au sein du secteur public industriel algérien.

- **Une approche empirique** : nous avons mené une enquête portant sur le cas l'entreprise publique Electro industries, au niveau de l'unité Moteurs. Le choix de cette entreprise est motivé par l'importance qu'elle accorde au développement des ressources humaines ainsi que la place stratégique qu'occupe la fonction ressource humaine dans son schéma organisationnel. Pour le recueil des données empiriques, nous avons mobilisé deux techniques d'investigation : un guide d'entretien destiné aux responsables RH de l'entreprise et un questionnaire à l'adresse des cadres.

4. Plan de travail

Le présent travail est structuré en 03 chapitres.

Le premier chapitre est consacré aux approches théoriques et conceptuelles du management des compétences et de la motivation. Il est ainsi composé de deux sections. La première permettra de clarifier le contexte d'émergence de la logique compétence dans le management des ressources humaines ainsi que les principales approches théoriques et le processus de la démarche compétence. La deuxième section s'intéresse à la motivation des salariés au sein de l'entreprise. Elle propose les différentes théories et sources de la motivation au travail.

Le deuxième chapitre suggère de mettre en perspective l'articulation existante entre le management des compétences et la motivation des salariés. La première section s'intéresse à cette articulation d'un point de vue théorique. La deuxième section, quant à elle, se penchera sur cette articulation dans le contexte spécifique des EPE Algériennes.

Enfin, le troisième et dernier chapitre porte sur le cas de l'entreprise Electro-industries (EI) d'Azazga. Deux sections seront consacrées à ce dernier chapitre. La première concerne la présentation de l'entreprise enquêtée et de la méthodologie d'enquête et la seconde porte sur la présentation et l'analyse des résultats de la recherche empirique.

**Chapitre I : Management des compétences et motivation :
approche théorique et conceptuelle**

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Introduction

Suite aux bouleversements ayant secoué le monde à partir des années 1980, les entreprises ont compris la nécessité de mettre en œuvre des stratégies visant l'amélioration de la qualité de leurs produits et services. Ces stratégies impliquent une main d'œuvre ayant des compétences importantes. Ainsi, la notion de compétence reçoit l'intérêt de la communauté scientifique et celui des praticiens de l'entreprise.

Cette notion ne renvoie pas uniquement aux ressources à mobiliser, mais également à la mobilisation même de ces ressources. Par conséquent, les usages des compétences au sein de l'entreprise sont porteurs de la valorisation du facteur humain, détenteur de ces compétences. Leur management gagnerait à obéir à une logique systémique qui requière la mobilisation d'outils, de personnes, de structures qui interagissent en vue de réaliser un objectif commun. C'est précisément de cette façon que l'entreprise pourra stimuler la motivation de son personnel

Ce chapitre a pour objet de présenter un état de l'art sur les deux thématiques centrales de notre travail de recherche : le management des compétences et la motivation. Par conséquent, chacune des deux sections qui composent ce chapitre sera consacrée à une des deux thématiques.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Section 1 : Management des compétences : cadre conceptuel et théorique

1. Contexte d'émergence du management des compétences

Les multiples changements qu'a connus la période entre les années 1970 jusqu'au début des années 1980 dans une société post-industrielle, ont impliqué la transformation durable et profonde du modèle productif. Ceci pour le mettre en adéquation avec les exigences d'un marché international de plus en plus étendu, varié, variable et concurrentiel. De ce fait, l'introduction de la compétence des salariés devient primordiale dans les pratiques de management des ressources humaines.

Pour comprendre l'engouement suscité par la notion de la compétence, il est nécessaire de revenir au contexte de son émergence dans le management, allant du modèle Taylorien jusqu'au nouveau modèle d'organisation flexible et compétitif. Ceci a conduit au passage de la logique de poste à celle de la compétence.

1.1. Des mutations déterminantes

Le contexte dont nous avons parlé se caractérise par une multitude de mutations de l'environnement sur les plans : technologique, travail, socio-économique, organisationnel, réglementaire, etc.

1.1.1. Les mutations technologiques

Au cours des trois dernières décennies, les mutations technologiques n'ont pas cessé de se multiplier constamment, et en accélération croissante. Dépassant le paradoxe de Solow (1987)¹, on peut aisément prétendre que ce bouleversement a eu de considérables gains en terme de productivité. Il est porteur d'opportunités de développement pour toute activité, offre de nouvelles propositions au client et engendre une amélioration du fonctionnement interne des

¹ Tel que formulé par Solow (1987) « On voit partout l'âge de l'informatique sauf dans les statistiques de la productivité », le paradoxe de la productivité visait à souligner le faible impact des TIC sur la croissance économique et sur les performances des entreprises durant les années 1970, 1980 et 1990. Les études récentes proposent de dépasser ce paradoxe en mettant en avant une variété de raisons : celles liées au retard que mettent les impacts des TIC à apparaître ; celles qui concernent la difficulté à saisir les problèmes d'adaptation par des études statistiques. C'est ainsi que le paradoxe de la productivité est surmonté et les vertus des TIC sont de plus en plus reconnues.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

entreprises. Mais, il a également ajouté de nouveaux défis aux entreprises pour maintenir leur place sur le marché.

L'automatisation et l'informatisation qui sous entendent l'utilisation d'un sous ensemble de machines et de logiciels pour créer des instructions et des processus reproductibles dans le but de remplacer ou de réduire l'interaction humaine avec les systèmes informatiques, ont fondamentalement changé la nature et le concept du travail, voire même, supprimé certaines tâches et emplois dont la qualification n'est pas exigeante. La raison tient au fait que le processus du savoir-faire de l'opérateur soit transposé dans le système automatisé¹.

La convergence qui s'est opérée entre l'informatique et la télécommunication au cours des années 1980, a produit l'acronyme TIC désignant les Technologies de l'Information et de la Communication, en particulier, l'Internet. Cette technologie a introduit une véritable révolution tant dans la communication que dans la manière de faire la recherche et d'entreprendre les transactions commerciales.

En effet, avec de nouveaux produits et services, les TIC ont donné naissance au commerce électronique, ont modifié complètement les relations commerciales et le comportement des consommateurs, comme elles ont favorisé le travail à distance et en réseau dans des organisations décentralisées, fragmentées, mais mondiales.

L'entreprise gagnerait à tirer le meilleur de toutes ces mutations technologiques pour développer continuellement les compétences de ses salariés et surveiller leur adaptation actuelle et future aux changements exigés.

1.1.2. Les mutations du travail

Alors que le monde évolue d'une société industrielle et de service à une société de l'information, les lieux et les méthodes de travail, ainsi que les processus de production connaissent des modifications constantes et profondes. Ces nouvelles situations de travail, génèrent à leur tour de nouveaux risques et posent de nouveaux défis aux travailleurs comme aux employeurs.

¹GAILLEDREAU, C, « *Spécification et choix de l'équipement d'un système automatisé* », consulté le : 29/01/2021 à 15h00min sur : www.cours-examens.etudessuperieures/PDF.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Le nombre croissant de travailleurs indépendants, de sous-traitants et d'intérimaires est révélateur de l'évolution moderne du concept de travail qui devient de plus en plus abstrait, distancié, immatériel, et diversifié (surveillance et contrôle, télétravail, etc.)¹.

Ces multiples mutations du travail façonnées par l'effet de la mondialisation des économies et par une mobilité sans précédent, exigent de nouvelles capacités cognitives, de hauts niveaux de compétences améliorées et une maîtrise accrue de la technologie. C'est pourquoi on qualifie la nouvelle économie « d'économie de la connaissance ». Cette dernière devient l'objet de management actuel.

1.1.3. Les mutations socio-économiques

L'environnement socio-économique évolue et se transforme de plus en plus vite. A la période de crise (1970 et 1980), succède une nouvelle période (1990-2000) marquée par la mondialisation de la concurrence, la globalisation et la financiarisation de l'économie².

Les grandes transformations en cours dans la société et l'économie affectent l'ensemble des secteurs et des filières de l'industrie et des services dans un mouvement permanent. Il n'est pas possible de se prononcer sur l'accélération supposée du rythme des mutations depuis les années 2000, par comparaison à ce qui a été observé antérieurement³. Celles-ci bouleversent et conditionnent les stratégies des firmes internationales. Ainsi, de nouvelles actions en terme de développement des compétences doivent être mises en place de la part des entreprises afin d'accompagner ces mutations socio-économiques qui conditionnent de nouveaux enjeux de compétitivité.

Les entreprises, toute taille confondue, qui refusent de se réinventer ou de s'adapter à toutes ces mutations, subissent les changements du marché où leurs places seraient compromises.

¹Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le monde de travail en mutation, Magazine N° 2, office des publications officielles des communautés européennes, L-2985, Luxembourg, 2000, p 1.

²COHEN, D, ALAIN, M, « *Mutations sociétales et nouvelles compétences : quel impact sur l'organisation, Conférence des présidents d'université (CPU)* », France, comité 21, septembre 2018, P 34.

³DIETRICH, A, 2008, Op.Cit, p 8.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

1.1.4. Les mutations organisationnelles

Les mutations organisationnelles désignent l'ensemble des changements qu'ont pu connaître ces dernières années les entreprises, grandes et/ou petites, dans tous les secteurs d'activités. Il peut s'agir d'une démarche qualité, d'une évolution technologique (le plus souvent dans le domaine de l'informatique et de la communication), d'une évolution des structures (achat et fusion, etc.), ou encore de contraintes réglementaires nouvelles, etc. Tous ces changements et autres, induisent une évolution dans la manière même de travailler¹.

Les mutations organisationnelles résultent en partie des précédentes mutations et de leurs exigences. Elles affectent l'organisation du travail ainsi que la taille et la main-d'œuvre de l'entreprise. Elles se matérialisent par des réorganisations et restructurations qui peuvent avoir pour origine une situation de crise, comme elles peuvent être recommandées pour mettre en œuvre une stratégie de croissance².

1.1.5. Les évolutions réglementaires

Aux mutations précédemment citées, s'ajoutent des évolutions réglementaires contraignantes pour l'entreprise telles que : la montée des normes gestionnaires (norme ISO) débouchant sur une procéduralisation de l'activité. Il peut s'agir de nouvelles réglementations pour la protection de l'environnement (pollutions diverses, interdiction de certains éléments entrant dans la composition des matériaux ou des produits, recyclage des déchets, etc.) exigeant de nouveaux investissements, de nouveaux procédés et de nouvelles façons de faire. Ces évolutions ont un impact majeur sur les compétences attendues³.

1.2. Le contexte de crise

Après la 2^{ème} guerre mondiale, les pays de l'OCDE (Union Européenne, Etats-Unis, Japon, etc.) ont fondé leur développement sur l'utilisation du pétrole comme principale source d'énergie en remplacement du charbon. Le choc pétrolier survenu en 1973 et 1979 a entraîné une aggravation des phénomènes existants : un ralentissement des rythmes de croissance de la

¹POMMERET, B, « *Changement, transformation, évolution : quel terme utiliser ?* », consulté le : 16/01/2021 à 15h29min sur : www.blogmanagement.fr.

²HAMANI, M, « *Management des ressources humaines : d'une pratique traditionnelle vers une approche par les compétences. Application aux entreprises Algériennes* », Mémoire de magistère en sciences économiques, option : Management des entreprises, UMMTO, 04/06/2017, p 14.

³DIETRICH, A, « *Management des compétences* », 3^e édition, Vuibert, Paris, 2015, p 15.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

production industrielle, en particulier, l'industrie manufacturière, une forte augmentation des déficits budgétaires dans la plupart des pays, etc.¹.

Les conséquences de cette crise sont traduites par des vagues de licenciement massif et d'importantes restructurations de certains secteurs (sidérurgie, mine, textile, chantier naval, etc.). Elles sont appelées « *restructuration de crise* »².

Confrontées aux difficultés de gestion de cette période de crise, les entreprises prennent conscience de leur retard en matière d'investissement dans le capital humain et du manque de compétence de leurs salariés. Ces deux limites peuvent être prises en charge par l'élaboration de nouvelles solutions visant à faire face au chaos entraîné par ces réorganisations peu réfléchies (perte du savoir-faire et du gaspillage humain) et à prévoir les contraintes d'un environnement économique imprévisible, instable et de plus en plus concurrentiel.

Ces évolutions imposent aux entreprises de nouvelles stratégies qui se recentrent sur le cœur du métier comme avantage compétitif. Dès lors, l'émergence de la compétence et sa stabilité dans la pratique de la gestion des ressources humaines deviennent indissociables.

1.3. La remise en cause du modèle Taylorien-Fordien

A la recherche d'une efficacité croissante des organisations, le management a su puiser, tout au long de son évolution, dans le creuset de disciplines transversales confrontées aux exigences de contingence spécifique. Ces écoles de pensée et d'action se sont développées tout au long du XX^{ème} siècle en se complétant, sans vraiment s'opposer entre elles. Elles semblent aboutir à une volonté affirmée de promouvoir une forme de gouvernance de l'entreprise qui nécessite de « penser globalement et agir localement » afin de préserver les équilibres sociaux, sociétaux et environnementaux³.

La pensée managériale tente ainsi de dépasser les strictes logiques productivistes en intégrant les parties prenantes et les externalités dans la réflexion décisionnaire. Il s'agit peut-

¹ANTONION, C, « *Après choc pétrolier d'octobre 1973, l'économie mondiale à l'épreuve du pétrole cher* », revue internationale et stratégique, 3013/3, N°91,2013, p 142.

²Idem, p 143.

³MANGEMATIN, Y, « *Le Management et l'entreprise en mutation* », publication des 4^{ème} journées d'études du pôle européen Jean Monnet, ID2 Faculté de Droit-Economie-Administration de Metz, 25 et 26 novembre 2003, p 1.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

être d'une remise en cause du « productivisme », mais sans renoncer aux vertus de la « productivité »¹.

Toutefois, on ne peut nier qu'une rupture s'est opérée dans l'histoire des organisations et que l'application de ce modèle s'est modifiée. Il faut donc saisir les caractéristiques de cette évolution à travers le temps, à commencer par l'Organisation Scientifique du Travail (OST) de F.W Taylor (1865-1915) qui a apporté une réponse aux dysfonctionnements soulevés par le mode artisanal de production. Le tableau ci-après explique les grands principes de gestion de travail de F.W.Taylor.

¹MANGEMATIN, Y, Op.Cit, p 1.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Tableau N° 1 : Les grands principes de l'organisation scientifique du travail (OST) de Taylor

Principe	Définition	Conséquence
La division horizontale des tâches	Parcellisation des tâches entre opérateurs pour aboutir au travail à la chaîne contraignant l'Homme à adopter le rythme de la machine.	-Diminution des pertes de temps en améliorant les méthodes de travail pour contrôler les temps d'exécution. -Amélioration de la productivité
La division verticale du travail	Séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception assuré par les ingénieurs	- Optimisation du temps de travail pour chacun. - Application du principe : « the right main on the right place »
Principe du salaire au rendement et contrôle des temps	Motivation des salariés par une meilleure rémunération, à chaque tâche correspond un temps d'exécution. Le chronomètre déterminera la rémunération de l'ouvrier en écart au temps référentiel.	- Lutter contre les temps morts qui découlent d'une mauvaise organisation, ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme d'exécution. - Motivation des ouvriers.
Système de la hiérarchie fonctionnelle	Multiplicité de lignes hiérarchiques. L'ouvrier doit avoir autant de chefs spécialisés que l'on peut distinguer de fonctions impliquées dans son travail.	- Diminution des temps morts et des défauts de qualité.

Source : Réalisé par nos soins à partir de : DUPRAY, B, « *Définition de l'organisation scientifique du travail* », consulté le : 27/12/2021 à 13h17min sur : www.centralcharts.com.

Dans le modèle taylorien, l'entreprise est perçue comme le lieu où un ensemble de moyens est mis en œuvre afin d'augmenter la productivité et d'assurer la croissance. Le tableau suivant présente les principales caractéristiques du modèle taylorien.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Tableau N° 2 : Les principales caractéristiques du modèle Taylorien

Les objectifs de l'entreprise taylorienne	Les moyens pour atteindre les objectifs
Productivité (efficience) Production de masse, croissance	Division du travail Organisation scientifique du travail Mode opératoire formalisé Les temps alloués Embauche d'ouvriers sans formation Mécanisme Chaine Hauts salariés

Source : GLUZEL, M, « *L'introduction de la logique compétence à travers la classification des emplois* », 2^{ème} édition, HAL- Dumas, 15 Mars 2018, France, p 15.

A son époque, l'OST a fait preuve d'efficacité, et ce, en raison des gains de productivité qu'elle a généré dans un contexte économique stable et prévisible. Ensuite, le concept de compétence apparait à une époque où les changements technologiques et économiques rendaient le principe taylorien de spécialisation des tâches contre-productif, dépassé et la séparation entre la conception et l'exécution comme idée fondatrice du modèle industriel des Trente Glorieuses.

Plus tard, Henry Ford, s'inspira du taylorisme pour créer le travail à la chaîne et développa en 1918 son propre système de production « Fordisme »¹. Les travaux de Ford reposent sur 03 principes expliqués dans le tableau suivant :

¹LÖWY, M, « *Henry Ford, inspirateur d'Adolf Hitler* », consulté le : 27/12/2020 à 13h12min sur : www.monde-diplomatique.fr/.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Tableau N° 3 : Les grands principes du modèle fordien

Principe	Définition	conséquences
Le principe de travail à la chaîne.	Accentuation de la division du travail, ce qui signifie que l'ouvrier répète le même geste sans fin en recourant à la machine.	Suppression du travail de manutention et gestion plus rigoureuse des stocks.
Le principe de standardisation des biens de production.	Réalisation d'une production en grande série grâce à des pièces standardisées.	Augmentation de la production et la réalisation des économies d'échelle.
Le principe de « five dollars a day ».	Mise en place d'une rémunération journalière (05 \$/jour).	Fidélisation des salariés qui deviennent de surcroît des clients (augmentation du pouvoir d'achat

Source : HAMANI, M, « *Management des ressources humaines : d'une pratique traditionnelle vers une approche par les compétences. Application aux entreprises Algériennes* », mémoire de Magister en sciences économiques, Option : Management des entreprises, UMMTO, le 04/06/2017, p 17.

Le Fordisme a permis une augmentation du volume de production, un accroissement de la productivité et une réduction majeure des coûts de fabrication. On désigne ainsi le modèle industriel dominant des années 1950-1970. Il résulte de la systématisation des principes Tayloriens par Ford dans ses usines de l'industrie automobile. Les principes d'organisation de ce modèle sont : la production en séries longues, le stockage des produits fabriqués, la répétitivité des tâches de production et la standardisation des produits et des procédés.

A la fin des années 1960, l'organisation du travail proposée par le système Taylorien-Fordien se remet en cause. En effet, l'absentéisme et le turnover ainsi que les formes individuelles de protestation augmentent dans les entreprises. Toutes ces contraintes, rendent cette organisation du travail de plus en plus difficile.

Durant les années 1970, l'OST se heurte à un changement du contexte socio-économique remettant complètement en cause le taylorisme-fordisme. Tout d'abord, la demande réclame la variété et la production des produits différenciés remet en cause la

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

standardisation totale. La production de petites séries et de grande qualité au moyen de machines programmables, nécessite des travailleurs compétents et responsables. De même, la demande croissante de la qualité et l'intensification de la concurrence accompagnant l'ouverture des économies, modifient le rapport de force entre producteurs et consommateurs au détriment des premiers.

Toutes ces mutations ont conduit à l'introduction de nouveaux principes de gestion et d'organisation du travail au sein des entreprises. Ceci s'accompagne de nouvelles normes qui changent la façon même de travailler. Ces nouveaux principes de gestion sont venus pour renouveler la conception du travail et remédier aux défauts néfastes du modèle taylorien-fordien. Dans cette perspective, l'importance que prend la compétence a été révélatrice du développement de stratégies de gestion des ressources humaines comme faisant partie du changement en cours. Ce concept permet de formuler et d'énumérer toutes les nouvelles exigences des travailleurs.

1.4. La recherche de flexibilité au travail

Le modèle taylorien fordien basé sur une logique de poste, se trouve à partir des années 1980, incapable de trouver les solutions alternatives pour une production diversifiée, car, ce nouveau contexte est devenu, sous la pression de la concurrence et l'imprévisibilité du marché, de plus en plus hostile au principe de la production de masse. Par conséquent, les entreprises ont commencé à concevoir de nouvelles stratégies compétitives ainsi qu'une organisation du travail plus flexible ayant un grand retentissement sur les relations professionnelles et les politiques relatives aux ressources humaines¹.

On voit là, les prémisses d'un changement de paradigme pour les entreprises qui ne peuvent plus axer leur compétitivité seulement sur le prix de leurs produits. Ainsi, de plus en plus, les entreprises cherchent à se distinguer par la qualité de leurs produits et services. Elles doivent optimiser certains aspects de leurs organisations, tels que : la réduction des délais de production, d'approvisionnement et de livraison, la recherche de la qualité totale, etc.

¹ELOUNDON, J, « *Modélisation multi contrainte d'un système de production flexible* », édition HAL, France, 17 Janvier 2017, p 21.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Dans cette optique, l'organisation rationnelle et figée des postes ne permet plus de répondre à ces nouvelles exigences¹. Dans ce contexte, la flexibilité des entreprises a rapidement été avancée comme la solution permettant de faire face aux nouvelles contraintes. Elle s'est déclinée dans les systèmes de production, des technologies, des innovations, de même qu'elle s'est traduite dans les champs des ressources humaines par une plus grande flexibilité du travail².

Dans ce modèle de production flexible, le management est conscient que la réussite d'un projet est fonction des degrés d'implication des acteurs dans leurs missions globales. « *L'homme est ainsi réhabilité dans sa spécialité originale d'acteur construisant le système* »³. Ce nouveau mode de management propose « *l'élimination de toute référence à une hiérarchie statutaire, seule une hiérarchie de compétence est considérée comme tolérable* »⁴.

Le tableau ci-après recense les principales caractéristiques d'une production flexible en articulant : les contraintes du marché, les réponses sociotechniques et les objets de flexibilité. La colonne de droite est décloisonnée pour souligner l'importance accordée aux modalités de gestion de la main d'œuvre et leur efficacité sur différents champs de contraintes.

¹GLUZEL, M, « *L'introduction de la logique compétence à travers la classification des emplois* », 2^{ème} édition, HAL- Dumas, 15 Mars 2018, France, p : 17.

²Evelyne, J, « *Mutation et organisation du travail* », Edition Bréal, Paris 2005, P 101.

³MANGEMATIN, Y, Op.Cit, p : 5.

⁴JOSSERAND, E, « *La structure d'une entreprise en réseau* », Université Paris-Dauphine, Document partagé en PDF, p 8.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Tableau N° 4 : La production flexible

Contraintes de marché	Réponse sociotechnique	Objets de flexibilité
<ul style="list-style-type: none"> - Variabilité de la demande - Irrégularité des cycles de production. - Saisonnalité des activités 	<ul style="list-style-type: none"> - Allonger, optimiser la durée de fonctionnement des installations. - Elargir les créneaux horaires de service au client. 	<ul style="list-style-type: none"> - Temps de travail. - Effectifs via l'intérim, les dits atypiques (CDD, stages, contrats aidés, d'insertion, etc.).
Inversion de l'offre et de la demande : supériorité du client	<ul style="list-style-type: none"> - Diversification et personnalisation des produits et service, segmentation de la clientèle - Procéduralisation des activités. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emplois dits à géométrie variable, au gré des besoins de l'entreprise - Salaires mobiles, polyvalents, adaptables.
Répondre en temps voulu à plusieurs clients en même temps	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquents changements d'outils - Maîtrise accrue des machines 	
<ul style="list-style-type: none"> - Innover - Etre compétitif 	<ul style="list-style-type: none"> - Recentrage sur le cœur du métier - Partenariat/sous-traitance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entreprise organisée en réseau

Source : DIETRICH, A, « *Management des compétences* », 3^e éd, Paris : Edition Vuibert, 2015, p 19.

La lecture de ce tableau montre que, flexibiliser la production exige le développement de compétences dans un nouveau type de management moins autoritaire et l'implication de l'ensemble des salariés dans une démarche d'amélioration continue. Le but étant de solliciter leurs capacités d'initiative et d'innovation. La production flexible exige aussi le principe de décentralisation des décisions pour résoudre de multiples problèmes sans faire appel systématiquement au responsables et gérer les imprévus et dysfonctionnements du quotidien pour s'adapter aux situations.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

La flexibilité donc telle que présentée par J - C.Taroudeau (1999) renvoie à « *l'aptitude à se transformer pour améliorer son insertion dans l'environnement et accroître ainsi sa probabilité de survie. La flexibilité d'un système placé dans un environnement incertain se définit et se mesure par le nombre des états qu'il est susceptible de prendre de façon à atteindre les finalités qu'ils lui sont prescrites, et par le coût et le temps consommés lors des changements d'état* »¹. Cela ne peut pas se réaliser par l'entreprise si les compétences de ses collaborateurs ne sont pas valorisées et développées. C'est dans ce contexte là que la notion de compétence s'est imposée dans les pratiques de gestion des ressources humaines.

2. Les approches théoriques du management des compétences

Au fil du temps, de nombreuses approches si différentes ont contribué à l'enrichissement de la discipline du management des compétences aussi bien sur le plan pratique que sur le plan scientifique². En général, les approches les plus mobilisées sont les suivantes :

2.1. Les approches basées sur les connaissances (savoir)

Ces approches présupposent que les connaissances sont déterminantes pour les compétences. L'intérêt qu'on y porte a deux sources, à savoir³ :

Pour la source historique, la formation académique, largement théorique et cognitive, est déterminante pour les métiers tels que les médecins, les ingénieurs, etc. Seules les personnes ayant une telle formation peuvent exercer leurs métiers. Les connaissances professionnelles s'acquièrent principalement par l'expérience professionnelle et la formation continue, et accessoirement par la formation initiale.

S'agissant de la source pratique, une telle approche est très facile à transmettre (des cours ou des livres sont suffisants) et à évaluer (les tests de connaissance sont faciles à mettre sur pied et à utiliser). Leurs résultats ne prêtent guère à discussion et à interprétation. Cependant, il faut des connaissances importantes pour exercer une activité professionnelle. Cet exercice

¹PESQUEUX, Y, « *Le modèle de l'organisation flexible* », Edition HAL, France, 2020, p 1.

²HELD, D, RISS, J.M, « *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante* », Article apparu dans : *Employeur Suisse*, N° 13, 1998, p 2.

³HELD, D, « *La gestion des compétences* », *Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economique et Sociales* ; N° 53, 1995, p 191.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

réclame au fur et à mesure l'amélioration du niveau de connaissances de toute la population ainsi que des comportements à adapter. Par exemple, un bon professionnel doit disposer certainement de méthodes particulières, de l'écoute, un sens de communication, de l'intuition, etc. Suite à ces limites, d'autres approches basées sur l'évaluation des savoir-faire, puis des potentiels des comportements sont apparues.

2.2. Les approches basées sur les savoir-faire

Les approches basées sur le savoir-faire ne se limitent pas seulement aux connaissances théoriques, elles impliquent aussi les pratiques et le tour de mains. Il s'agit donc de la mise en œuvre de la notion d'action réussie. On s'intéresse ainsi à la manière dont l'individu exerce son métier. La description des savoir-faire est simple, proche de la description des tâches à effectuer et leur évaluation se fait dans le cadre de l'observation concrète de la manière de travailler¹.

Ces approches sont très pertinentes pour les professions manuelles et pour celles où les pratiques sont dominantes. Elles conduisent d'ailleurs, naturellement, à des méthodes de formation sur le tas, par pratique et par expérimentation, etc. Cependant, des limites sont reprochées à ces approches à plusieurs niveaux :

- On ne dispose pas d'éléments pour déterminer les potentiels de mobilité professionnelle, notamment, lorsque les pratiques évoluent avec les mutations technologiques ;
- Quand les dimensions de diagnostic, d'appréhension globale d'un problème, d'adaptabilité et autres, apparaissent prédominantes ;
- Lorsqu'il s'agit de définir un référentiel de compétences valable pour l'ensemble des fonctions.

2.3. Les approches basées sur les comportements

L'école behavioriste a vu le jour dans les années 1970 aux Etats-Unis pour tenter de mieux comprendre le déterminant du succès professionnel. En se basant sur les résultats de nombreuses études, il a été identifié que certains comportements peuvent être à l'origine du succès professionnel, à condition que ces derniers soient bien mis en œuvre. Ces découvertes ont donné lieu à deux conséquences majeures ² :

¹HELD, D, Op.Cit, p 192.

²Idem, p 193.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

- L'observation des comportements actuels devrait permettre de prédire avec fiabilité les comportements futurs d'un collaborateur ou d'un candidat ;
- Pour analyser un poste de travail, on pourra interviewer le titulaire et chercher à identifier les situations les plus difficiles rencontrées et les comportements requis pour y faire face.

Ces facteurs ont permis de développer des outils d'évaluation des postes et de collaborateur. Au niveau des outils d'évaluation des postes, il s'agit de mettre sur pied des descriptifs comportementaux de poste qui servent, en suite, à la sélection au recrutement et au développement. Quant aux outils d'évaluation des collaborateurs, ils peuvent être regroupés en trois grandes catégories à savoir : les techniques d'interview, les centres d'évaluation et les tests d'évaluation du potentiel¹.

Les approches « behavioristes » sont parfois critiquées pour leur utilisation abusive ou en raison des concepts psychologiques souvent flous et peu maîtrisables, voire subjectifs qui les sous-tendent. En veillant au respect des règles de base concernant la validation et l'éthique d'utilisation de l'outil choisi, elles ont fait leur preuve dans le cadre de la sélection et du développement, notamment, des capacités managériales et commerciales².

2.4. Les approches intégrant les savoir, savoir-faire et comportements

Vue les limites reprochées à chacune des approches précédentes, d'autres approches ont naturellement cherché à intégrer les savoirs, savoir-faire et comportements. Des chantiers importants consistant à décrire les compétences en termes de savoir, savoir-faire et comportements associés à différents emplois, ont été lancés dans plusieurs grandes entreprises. Ces tâches ont souvent suivi des étapes d'évaluation et de classification des fonctions. Ainsi, la qualité du travail analytique effectué, l'adhésion de l'organisation à ces démarches, les compétences acquises par les participants, se révèlent essentiels³.

De telles démarches sont cependant lourdes, durent relativement longtemps et requièrent des mises à jour en permanence. Ceci représente une importante charge pour

¹HELD, D, Op.Cit, p 193.

²Idem, p 195.

³Idem, p 195.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

l'entreprise et parfois un frein à la mise en œuvre du changement. De plus, en période de restructuration, de telles approches s'avèrent peu explicatives compte tenu des critères d'efficacité et de retour sur investissement... etc. Ceci dit, les critères de succès identifiés peuvent ne pas être déterminants, et ce, notamment dans les environnements changeants.

2.5. Les approches basées sur les compétences « cognitives »

Les approches basées sur les compétences cognitives définissent les compétences comme des attitudes à résoudre efficacement les problèmes dans un contexte donné¹. Ce sont des démarches intellectuelles (application, adaptation, création), placées dans un contexte de « savoir de référence²» où la relation entretenue avec le temps et l'espace ainsi que l'interaction relationnelle sont déterminées en fréquence et en nature. Ces démarches facilitent l'acquisition de la compétence dans une autre spécialité.

Leur limite réside dans la globalité de l'approche qui la rend moins utile pour des applications individuelles et en l'absence de réelle identification de potentiel. Pour remédier à ces limites, ces approches ont été complétées en mettant en relation les activités avec les savoir, les savoir-faire et les comportements des individus. L'intérêt est bien d'observer les insuffisances des approches de gestion des ressources et des organisations basées sur le concept de poste, considéré comme rigide pour répondre aux besoins de flexibilité qui caractérisent l'entreprise actuelle³.

3. Etapes, outils et méthodes de la démarche du management des compétences

Les évolutions des méthodes, des techniques et des normes concernent directement les salariés et leurs savoir-faire qui sont au cœur de l'activité de l'entreprise. Leur implication et l'évolution de leurs compétences sont deux leviers sur lesquels la démarche compétence s'appuie pour améliorer l'organisation et la performance de l'entreprise.

3.1. Le management des compétences en tant que processus

La démarche du management des compétences peut être présentée comme un processus constitué de 03 étapes, à savoir : l'identification, le développement et l'évaluation des

¹HELD, D, Op.Cit, p 197.

²*Les connaissances de base sur lesquelles un individu peut s'appuyer pour acquérir des compétences dans un domaine.*

³HELD, D, Op.Cit, p 2.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

compétences des salariés. Ce processus vise à mobiliser leurs savoirs, savoir-faire, potentiels ainsi que leurs expériences afin de créer de la valeur et assurer la pérennité et la compétitivité de l'entreprise.

3.1.1. L'étape d'identification des compétences

La première étape de cette démarche consiste en une identification des compétences¹. Il s'agit d'établir la liste des compétences requises en se basant sur ce qui fonde l'activité tel que : un répertoire des métiers, un cahier des charges, un descriptif de mission, une stratégie de développement, etc. Ensuite, déterminer les compétences détenues en s'appuyant sur certains outils et méthodes, et ce, dans l'objectif de déterminer l'écart entre les deux (requis et détenues) et dresser l'inventaire des besoins en ressources humaines qui réponde le mieux au potentiel humain disponible².

La démarche d'identification des compétences doit satisfaire certaines conditions. Elle doit reposer sur des outils simples, opérationnels, évolutifs et flexibles pour sa mise en œuvre efficace par les utilisateurs en tenant compte de la diversité des situations rencontrées. En outre, en clarifiant les descriptions des compétences concernant les postes et les individus, l'identification des compétences oriente les responsables des ressources humaines dans la détermination des besoins de l'entreprise en formation pour perfectionner les compétences existantes ainsi que dans la prise de décision sur le recrutement en interne et/ou en externe.

3.1.2. L'étape de développement des compétences

Le développement des compétences est conçu comme un projet qui vise à définir et à mettre en œuvre les activités permettant de réduire au maximum les écarts constatés pendant l'étape d'évaluation en matière de compétence. Alors, selon les déficits constatés, on prévoit les actions adéquates : recrutement, compagnonnage, etc. Il vise aussi à mettre en articulation les aspirations des salariés avec les exigences de l'entreprise, à assurer une fonction de pilotage et à prévoir les évolutions de l'organisation et des carrières en fonction des attentes et des potentiels³.

¹BEIRENDONCK, L.V, « Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise », Edition de Boeck, Bruxelles, 2006, p 53.

²BOUMANE, A, TALBI, A, BOUAMI, D, « Quelle méthodologie pour identifier les compétences requises ? », consulté le : 31/01/2021 à 15h00min sur : www.researchgate.net/

³BEIRENDONCK, L. V, Op.Cit, p 70.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Le défi est de mettre en évidence les lacunes actuelles. Leurs causes peuvent prévenir d'un manque de savoir, d'un comportement non acquis ou d'un déficit personnel plus profond. Les solutions de développement seront réalisées en fonction des SFEP¹ qui sont déficitaires, ce qui conduira à des mesures spécifiques et individualisées. C'est pourquoi, à chaque activité ou groupe d'activités sont associés des « SFEP »².

A l'inverse, des activités où le degré de maîtrise dépasse les attentes, révèlent « des réserves » de compétences qui peuvent être utilisées pour d'autres projets ou pour former d'autres collaborateurs³. Rien n'est jamais acquis, les activités à maîtriser évoluent constamment. Un développement permanent des compétences est ainsi indispensable tant au niveau individuel que collectif.

Le développement des compétences est l'une des principales préoccupations des entreprises. L'amélioration des savoirs, savoir-faire et savoir-être permet aux salariés d'accomplir des tâches avec des objectifs remarquables. Ce type de capital humain offre aux entreprises une agilité et une adaptabilité inégalées pour répondre aux changements économiques et saisir de nouvelles opportunités.

3.1.3. L'étape d'évaluation des compétences

L'évaluation des compétences est un processus qui sert à vérifier à quel point les objectifs de la démarche du développement des compétences sont atteints. Elle permet de suivre progressivement la montée de la compétence pour assurer la durabilité de cette dernière en entreprise.

Ce n'est pas parce qu'un agent a suivi un cycle de développement que l'on peut considérer qu'il a effectivement la compétence qu'il s'agissait de développer. La formation est considérée comme un moyen et non comme une garantie de compétence. Aussi, pour valider une ou des compétences, il est nécessaire de mettre en œuvre un processus qui produit les situations que l'agent doit maîtriser. Un scénario est défini pour une mise en situation du manager direct et des personnes proches du salarié ou des situations observées. Si les actions réalisées en situation sont pertinentes, la compétence souhaitée est validée⁴.

¹*Savoir, Savoir-faire, Savoir-être, Potentiels.*

²HELD, D, RISS J.M, Op.Cit, p 5.

³Idem, p 6.

⁴BEIRENDONCK, L.V, Op.Cit, p 71.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Si lors de l'évaluation, il apparaît que le collaborateur n'est pas encore prêt à évoluer, une autre évaluation peut avoir lieu après la mise en place d'un autre cycle de développement complémentaire.

3.2. Les outils de système du management des compétences

Pour une mise en œuvre plus efficace de cette démarche d'identification, les managers font appel à plusieurs outils et méthodes.

3.2.1. Les outils d'identification des compétences

Les principaux outils de l'étape de l'identification des compétences sont :

3.2.1.1. Le référentiel de compétences

C'est le support privilégié de tout management des compétences, c'est dans ce sens qu'il joue un rôle essentiel dans l'évolution des modes de GRH. Il fait du couple « *activité / compétence* » un repère se substituant à celui de « poste / qualification » pour évaluer le travail et / ou le comportement du salarié et le positionner sur la voie du progrès ou du développement professionnel¹.

Ce référentiel est présenté comme un système de référence en vue d'un étalonnage. C'est le document officiel de l'entreprise qui identifie les « compétences requises² » pour exercer un métier ou une fonction selon des manières de faire conformément aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise. Il prend différentes formes : liste, graphique ou tableau... Cet outil est utilisé comme point de repère pour déterminer les compétences à relier aux « compétences réelles³ » de la personne.

3.2.1.2. La cartographie des compétences

Elle sert à définir les compétences nécessaires pour chaque poste au sein de l'entreprise. Sa mise en place est nécessaire dans l'entreprise afin d'être en mesure d'identifier les manques en compétences, de réaliser sa stratégie et d'améliorer ses résultats. Pour cartographier les

¹DIETRICH, A, 2015, Op.Cit, p 72.

²Sont celles qui figurent dans le référentiel de compétences ou sur la fiche de poste. Ce sont les compétences nécessaires pour occuper le poste.

³Sont des compétences qu'une personne acquiert au cours de son parcours professionnel. Elles sont spécifiques à chacun. Elles sont difficiles à cerner, n'apparaissent que lorsqu'elles sont mises en œuvre dans une activité.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

compétences d'un poste, il y a lieu d'observer d'abord comment les employés travaillent. Ensuite, demander aux responsables de fournir les compétences nécessaires à l'exécution des tâches, d'analyser ces données et définir les compétences de chaque poste dans l'entreprise. Le manager n'a pas à faire ce travail seul, il peut à tout moment discuter avec le groupe de compétences retenues pour chaque poste et solliciter des avis différents pour l'aider à terminer le travail¹.

L'identification des compétences des salariés permet l'élaboration de nombreuses méthodes indispensables au management des compétences afin d'apporter une réponse à une problématique à laquelle l'entreprise est confrontée.

3.2.1.3. Le référentiel des métiers

Il s'agit d'un référentiel qui donne une vision globale des emplois et des compétences. L'entreprise établit celui-ci en identifiant les emplois types (ou emplois repères). L'ensemble des emplois-types prennent la forme d'une nomenclature, de répertoires des compétences ou encore de cartes des emplois de l'entreprise qui permettent d'identifier des passerelles entre les emplois².

3.2.2. Les outils de développement des compétences

Il existe plusieurs outils de développement des compétences dont voici les principaux :

3.2.2.1. Le bilan des compétences

Le bilan de compétences est un : « *dispositif légal permettant à toute personne qui s'y implique de faire le point sur ses compétences et de construire un projet personnel ou professionnel. Il doit être encadré par une personne qualifiée dans le conseil aux personnes. Ce conseiller, le plus souvent psychologue, apporte soutien et méthode pour progresser dans cette démarche* »³.

¹ATLAN, J, « *Une Cartographie Des Compétences Pour Piloter La formation* », consulté le : 05/02/2021 à 15h20min sur : www.easyrecrue.com/fr/.

²GUILLOT-SOULEZ, C, « *La gestion des ressources humaines* », 8^e édition, Gualino Lextenso éditions, France, 2015, p 117.

³GERARD, V et all , « *Psychologie du travail et des organisations* », Edition Dunod, 2016, consulté le : 10/02/2021 à 18h35min sur : www.cairn.info/.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Ce bilan est pour le salarié un outil majeur de la gestion préventive et personnalisée de son parcours professionnel ainsi que son développement. Son but est de permettre aux salariés d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles, mais aussi de développer leurs aptitudes et motivations à fin de construire un projet professionnel, le cas échéant, un projet de formation¹.

3.2.2.2. Le coaching

Le coaching en milieu professionnel est un « *processus d'accompagnement d'une personne ou d'un groupe de personnes au travail, dans un temps défini, qui vise le développement du potentiel de ces individus* »². L'intervention de coaching crée un espace où les gens peuvent évacuer les facteurs qui entravent leur développement, exprimer leurs souhaits et leurs désirs, développer leurs forces, acquérir de nouvelles compétences et connaissances et mettre en œuvre un plan pour améliorer leurs performances³.

3.2.2.3. Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE)

C'est un outil collaboratif de communication interne qui permet de mieux communiquer en centralisant l'information sur une même plateforme. Il permet, par ailleurs, l'échange professionnel interne entre et avec les partenaires externes de l'entreprise.

L'efficacité des réseaux sociaux internes dépend des usages faits par les salariés des réseaux formels et informels, de la distance géographique, culturelle et de la langue. Les RSE favorisent la transversalité, le partage des bonnes pratiques, le développement des compétences individuelles et collectives ainsi que l'innovation participative⁴.

3.2.2.4. L'entretien professionnel

L'objectif est de faire le point sur les actions de formation, les compétences des salariés et leurs perspectives d'évolution professionnelle, notamment, en termes de qualifications et d'emploi. Cet entretien n'est pas réalisé dans l'optique de l'évaluation du travail du salarié, mais plutôt pour engager des réformes de la formation professionnelle⁵. Il a pour vocation de

¹PERRETTI, J.M, « *Gestion des ressources humaines* », 21^e édition, Vuibert, Paris, 2016, p 168.

²LEMOINE, C, « *Bilan de compétences* », consulté le : 11/02/2021 à 10h25min sur : www.cairn.info/.

³BEIRENDONCK, L. V, Op.Cit., P 93.

⁴PERRETTI, J.M, 2016, Op.Cit, p 179.

⁵GUILLOT-SOULEZ, C, Op.Cit, p 90.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

développer les compétences du collaborateur dans le cadre de son projet professionnel en adéquation avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise. Pour y parvenir, ces objectifs sont déclinés en plans d'actions adaptés (formation, bilan de compétences, Validation des Acquis de l'Expérience (VAE), etc.)¹.

Bien mené, l'entretien professionnel permet au manager et au collaborateur de travailler en binôme sur le projet du salarié et de créer ensemble des conditions qui pourraient impacter positivement leurs motivations respectives et favoriser l'employabilité des salariés.

3.2.3. Les outils d'évaluation des compétences

Le management a aujourd'hui bien compris l'importance des ressources humaines. L'évaluation des compétences a donc pris tout naturellement son essor, notamment, pour permettre à chacun d'évoluer dans sa carrière. Pour ce faire, l'entreprise fait appel à un certain nombre d'outils dont les plus importants sont :

3.2.3.1. Le système d'information ressources humaines (SIRH)

Le SIRH, ou Système d'Information des Ressources Humaines, couvre l'ensemble des processus de gestion d'une Direction Ressources Humaines (DRH). Aujourd'hui, les entreprises dématérialisent de plus en plus certaines activités pour se concentrer sur leur cœur de métier dont la fonction Ressource Humaine (RH) fait partie. Le SIRH est une solution logicielle conçue pour révolutionner la fonction RH à l'ère de la digitalisation. Il sert à automatiser, à dématérialiser et à centraliser les process et les données.

Un SIRH est un système gérant un ensemble de rubriques logicielles permettant d'automatiser un certain nombre de tâches liées à la gestion des ressources humaines et d'en assurer un suivi.

Ces rubriques peuvent être de plusieurs sortes : la gestion administrative du personnel, la plateforme de formation (dont e-learning), la gestion des compétences et des carrières, la paie, la gestion des temps et des activités... Un portail RH permet généralement aux différents services concernés de travailler en mode collaboratif tout en n'ayant accès qu'aux contenus qui leur sont dédiés. Le logiciel RH devient le référentiel de l'entreprise au moment de répertorier

¹LAURENCE, T, MICHEAU-THOMAZEAU, S « *La boîte à outils de la motivation* », Ed Dunod, Paris, 2014, p 100.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

et de faire évoluer ses ressources humaines. Comme gestionnaire des carrières, le SIRH contribue à élaborer et à mettre en œuvre le plan de formation (devenu maintenant le plan de développement des compétences)¹.

3.2.3.2. Le tableau de bord (TB)

C'est un ensemble d'indicateurs qui alerte des dérives critiques, aide à évaluer une situation et guide dans la prise de décisions. C'est l'appui pour communiquer des faits et motiver les équipes autour d'un suivi d'objectifs.

La finalité principale d'un TB est de piloter une activité, c'est-à-dire, prendre des décisions pour agir à partir de résultats constatés. Il peut, également, être utilisé pour analyser une situation. A titre d'exemple, pour comprendre les raisons d'un échec (ou même d'un succès), anticiper des menaces²....

3.2.3.3. La procédure de reporting

Le terme "Reporting" désigne une famille d'outils de Business intelligence destinés à assurer la réalisation, la publication et la diffusion de rapports d'activité selon un format prédéterminé. Ces outils sont essentiellement destinés à faciliter la communication de résultats chiffrés ou d'un suivi d'avancement.

Le reporting est un outil qui permet de rendre compte périodiquement des indicateurs de performance. C'est un système de données vérifiées et vérifiables qui contient des données réelles qui auront préalablement été récoltées et triées. Autrement dit, le reporting permet de mettre en scène des données récupérées à un instant T et de les présenter de manière claire afin qu'elles puissent être analysées et exploitées par une tierce personne.

Le principal avantage du reporting est la visualisation. Il permet essentiellement de matérialiser des données et de les rendre compréhensibles de tous. De plus en plus demandé

¹SELLITTO, J, « *Faire un tableau de bord : étape 1 du pilotage de la performance* », consulté le : 05/02/2021 à 22h43min sur : www.managersenmission.com

²GRANGER, L, « *Guide pour élaborer un tableau de bord* », consulté le : 12/02/2021 à 17h10min sur : www.manager-go.com/.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

aux salariés par les managers afin de contrôler la performance de leurs équipes, le reporting est désormais un élément bien ancré dans la culture de nombreuses entreprises¹.

3.2.3.4. L'entretien annuel d'appréciation

Il s'agit d'une rencontre formelle en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct. C'est un véritable outil pour le suivi et le management des hommes. Etant le plus souvent annuel, l'entretien d'appréciation se généralise dans les entreprises et apparaît sous des intitulés variables : entretien annuel d'évaluation, entretien annuel de développement, ou encore entretien de progrès.

L'entretien annuel d'appréciation a pour but de faire le point sur la situation du collaborateur à l'issue d'une année de travail. Son contenu peut varier en fonction des objectifs de l'évaluation : efficacité, appropriation du travail, amélioration de la motivation et de l'engagement individuel, évaluation des compétences, identification des besoins en formation², etc.

Une bonne pratique consiste pour le manager à faire parvenir à ses collaborateurs une grille d'évaluation vierge afin qu'ils puissent s'auto-évaluer sur leurs points forts et points faibles. Ils poseront ainsi les bases de la discussion.

3.3. Les méthodes de système du management des compétences

3.3.1. Les méthodes de l'identification des compétences

La réalisation de l'identification des compétences fait appel à plusieurs méthodes parmi lesquelles nous allons citer les suivantes :

3.3.1.1. L'analyse du travail

Désigne une démarche méthodologique utilisée en gestion des ressources humaines et en ingénierie de formation³. Elle permet d'obtenir des informations sur les compétences en présence en énumérant les habilités et les connaissances nécessaires à l'exécution des tâches⁴.

¹GUERRERO, S, « *Les outils des RH* », 3^e édition, Dunod, consulté le : 12/02/2021 à 13h26min sur : www.manager-go.com.

²DIETRICH, A, 2015, Op.Cit, p 81.

³BOROS, C « *GPEC, l'identification des compétences* », consulté le : 05/02/2021 à 17h15min sur : www.pepite-sc.com/.

⁴GUILLOT-SOULEZ, C, Op.Cit, p 117.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Généralement, cette analyse se fait par un entretien avec les personnes concernées par le métier évalué ou auprès des responsables hiérarchiques pour identifier le travail requis. Cette analyse des postes sert de base à la construction d'un référentiel précisant les compétences recherchées par l'entreprise.

3.3.1.2. L'observation

Une méthode qui consiste simplement à observer, sur le lieu de travail, diverses activités professionnelles exercées par l'employé affecté au poste. L'observateur énumère les différentes tâches observées. A partir de ces observations, on peut déduire les compétences nécessaires. L'avantage de cette méthode est que les tâches effectuées peuvent être observées de l'extérieur. Certaines compétences mises en œuvre pourraient être implicites.

3.3.1.3. L'entretien

Il s'agit d'une rencontre formelle et bien préparée entre les collaborateurs et leurs responsables hiérarchiques. C'est l'occasion de susciter l'intérêt des collaborateurs pour le développement de leurs compétences. Cet entretien permet de déterminer les compétences acquises, le désir de développement et de mobilité. Il permet, en outre, d'engager une réflexion sur les compétences requises et le choix de la politique de formation dédiée à leur développement.

3.3.1.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

C'est une démarche de gestion prospective et anticipative des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétences)¹.

Appliquée en fonction des informations disponibles, de la population existante ainsi que des perspectives d'emploi, la GPEC fait partie de la logique des compétences destinée à appréhender les questions des emplois et des compétences et à mettre en œuvre les actions adéquates².

¹WEISS, D, « *Ressources humaines* », 2^e édition, éditions d'organisation, Paris, 2003, p 395.

²PERETTI, J.M, 2016, Op.Cit, p 58.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

3.3.2. Les méthodes de développement des compétences

Il existe un bon nombre de méthodes dédiées au développement des compétences des salariés. Il s'agit principalement de :

3.3.2.1. Le plan de formation

Le plan de formation est « *l'expression concrète de la politique de la formation d'une entreprise. Il résume les objectifs à atteindre et les actions de formation envisagées afin d'assurer le développement des compétences dans l'entreprise* »¹. Il a pour objet de recenser l'ensemble des actions de formation que le chef d'entreprise doit et entend mettre en œuvre l'année suivante (N+1), que ce soit, à son initiative ou avec son accord.

Le plan de formation planifie et organise les activités de formation conformément aux objectifs choisis. L'adaptation des salariés au poste de travail, le maintien, voire, l'évolution de leurs emplois, constituent des actions à mener dans le cadre du développement des compétences. L'évolution des compétences des salariés suivant les orientations stratégiques de l'entreprise, le développement du capital humain, la possibilité de progression donnée à chacun, sont des objectifs réalisables grâce à une démarche de développement des compétences².

L'objectif de cette méthode est de définir les besoins de l'entreprise en termes de compétences et de les relier aux savoirs, savoir-faire et savoir-être actuels des collaborateurs. Cette intersection entre les besoins et l'état actuel, pose la question de la nécessité d'une analyse pour définir les postes, les profils et les individus qui ont besoin de formation.

3.3.2.2. Politique de mobilité

Elle est indispensable pour la bonne conduite de l'entreprise. Elle consiste à changer de poste et/ou de grade au salarié, que ce soit, dans une même branche professionnelle ou dans une autre. Cette méthode sert à offrir pour chaque salarié la possibilité de progresser, de valoriser ses compétences dans l'entreprise et de saisir les opportunités liées aux éventuelles évolutions

¹GUILLOT-SOULEZ, C, Op.Cit, p 89.

²PERRETTI, J.M, « *Gestion des ressources humaines* », 20^e édition, Vuibert, Paris, 2015, p 174.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

de carrière et de promotion. Dans certains cas, elle constitue pour le salarié une protection contre la perte de son emploi¹.

3.3.2.3. Validation des acquis de l'expérience

La VAE est un droit individuel, destiné aux salariés ainsi qu'à toute personne qui souhaite faire reconnaître ses acquis professionnels par l'obtention d'un diplôme, d'un titre ou d'un certificat de qualification professionnelle correspondant à son expérience acquise pendant une période du temps.

Le diplôme obtenu par la VAE permet au salarié d'évoluer dans sa carrière, d'obtenir une promotion, de bénéficier d'une augmentation, d'occuper un poste avec plus de responsabilités ou à l'inverse mettre en adéquation sa certification avec son niveau de responsabilité. Les compétences acquises au fil des années sont ainsi valorisées au même titre que si elles sont acquises par une formation équivalente.

3.3.3. Les méthodes d'évaluation de compétences

Tirer les savoirs et savoir-faire de ses employés vers le haut est bénéfique pour tout le monde. Il s'agit d'une phase obligatoire pour être en mesure de gérer avec efficacité son capital humain. Dans cette étape, l'entreprise adopte des méthodes diverses dont les plus usitées sont :

3.3.3.1. L'auto évaluation

Cette méthode est réalisée au moyen de questionnaires ou de formulaires remplis par des évaluateurs. Elle peut se pratiquer dans des entreprises de toutes tailles, surtout celles qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations annuelles et aux entretiens².

Le dispositif d'auto-évaluation s'inscrit directement dans le cadre de la démarche qualité, permettant à l'entreprise d'interroger ses activités de manière horizontale. En outre, il l'aide à intégrer le processus d'amélioration continue en utilisant un diagnostic déterminant des points forts ainsi que des lacunes³ qui nécessitent des mesures correctives³.

¹PERRETTI, J.M, 2016, Op.Cit, p 91.

²GUILLOT-SOULEZ, C, Op.Cit, p 81.

³VAN DE PORTAL, M, « *Auto évaluation et management par les compétences* », la revue des sciences de gestion 2014/1 (N° 265), consulté le : 10/02/2021 à 20h15min sur : www.cairn.info.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

3.3.3.2. La méthode 360° :

C'est une « *méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel* »¹. Cette méthode est menée à travers un formulaire contenant jusqu'à 200 questions et distribué à une vingtaine de personnes. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés destiné à évaluer un large panel de compétences professionnelles.

3.3.3.3. L'assessment Center :

Cette méthode sert à « évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus »². C'est un outil d'évaluation des compétences individuelles ou collectives. Il est principalement utilisé lors du recrutement de candidats, mais aussi pour le développement des compétences au sein de l'entreprise. L'objectif est de déterminer le savoir-faire et le savoir être en fonction des compétences souhaitées par l'entreprise³. L'évaluation se fait en situation concrète, permettant de faire émerger des compétences autres que les "hard-skills", par exemple.

¹GUILLOT-SOULEZ, C, Op.Cit, p 77.

²Idem, p 80.

³BEIRENDONCK, L.V, Op.Cit, p 80.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Section 2 : Motivation des salariés

La notion de motivation est très ancienne, mais son sens n'a été reconnu que dans l'histoire contemporaine de l'organisation. L'un des tous premiers chercheurs à élaborer une réflexion sur la motivation est Frederick W Taylor, au début du XX^{ème} siècle. Sa fameuse « organisation scientifique du travail » qu'il définit en 1911, a permis pendant plusieurs années de maximiser la productivité par le biais d'une importante motivation des travailleurs¹. Taylor considère que les ouvriers sont naturellement peu enclins à travailler. Pour les pousser à produire le plus possible, il faut jouer sur un seul facteur de motivation : le salaire². Après Taylor, la motivation a connu une grande transformation compte tenu des mutations, des croyances, des modes de vie et des relations sociales surtout dans la sphère du travail.

Dans cette section, nous allons traiter la thématique de la motivation au travail en deux points. Le premier développera les différentes théories de la motivation selon les auteurs et les contextes dans lesquels ils vivaient. Le deuxième point débat des principaux mécanismes de la motivation au travail.

1. Les principales théories de la motivation au travail

Le sujet de la motivation au travail a donné lieu à une abondante littérature traduisant une variété des approches.

1.1. Les travaux d'Elton Mayo

Les limites humaines, sociales et économiques reprochées au taylorisme se sont fait sentir. Ce qui est appelé « syndrome taylorien » s'est vérifié partout, à savoir : turn-over élevé, absentéisme chronique, accident de travail, baisse de qualité, sabotage, etc. Tels sont les problèmes rencontrés dans l'application du système productif de Taylor. Ces problèmes ont été à l'origine d'un nouveau contexte général de recherche de perfectionnement pour aboutir au démarrage des premières expériences qui déboucheront sur l'école dite des ressources humaines³.

¹AGUILLAR, M, « *L'art de motiver* », Ed Dunod, Paris, 2009, p 5.

²Idem, p 5.

³MAUGERI, S, « *Théories de la motivation au travail* », Ed Dunod, Paris, 2004, p 41.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

L'école des relations humaines que l'on peut qualifier de théories psychologiques des organisations est née aux Etats-Unis d'Amérique vers 1930 pour faire face aux insuffisances de l'école classique.

A partir d'une étude de motivation, cette école s'intéresse principalement aux relations entre individus au sein de groupes de travail¹.

L'étude des relations existantes entre les facteurs favorisant l'ambiance au travail tels que la température, les couleurs, la lumière, etc. et la productivité était le point de départ des travaux d'Elton Mayo au western Electric en 1932. Le rendement élevé se maintenait lorsque les conditions initiales d'ambiance sont rétablies. De l'expérience portant sur l'effet de la modification des facteurs d'ambiance, résulte la découverte d'autres facteurs de motivation :

- Les phénomènes de nature psycho-sociale qui apparaissent dans les groupes (types de relations interpersonnelles) ;
- Les conflits : types, raisons, modalités de déroulement, mode de résolution.

Selon Mayo, pour motiver les ouvriers, il faut jouer sur leurs sentiments de considération et de reconnaissance afin de leur donner une meilleure estime de soi.

1.2. La théorie des besoins de Abraham MASLOW

Le propos de Maslow était de montrer que la trame de toute vie humaine est constituée par la quête incessante de nouvelles satisfactions concernant nos besoins non exaucés. En d'autres termes, l'ensemble de nos conduites serait guidé par la satisfaction de besoins qui caractérisent tous les êtres humains et qui sont donc instinctifs, biologiques et fondamentaux.

Abraham Maslow distingue 05 groupes de besoins qu'il a représenté dans une pyramide hiérarchique ² :

- Les besoins psychologiques qui visent la survie, le gîte et le couvert ;
- Les besoins de sécurité : d'être protégé contre toute menace ou danger ;

¹DARBELET, M, IZARD, L, SCARAMUZAA, M, « *L'essentiel sur le management* », Ed BERTI, Paris, 2006, p 234.

²LEVY-LEBOYER, C, « *La motivation au travail : modèles et stratégies* », Ed d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, Août 2006, p 38.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

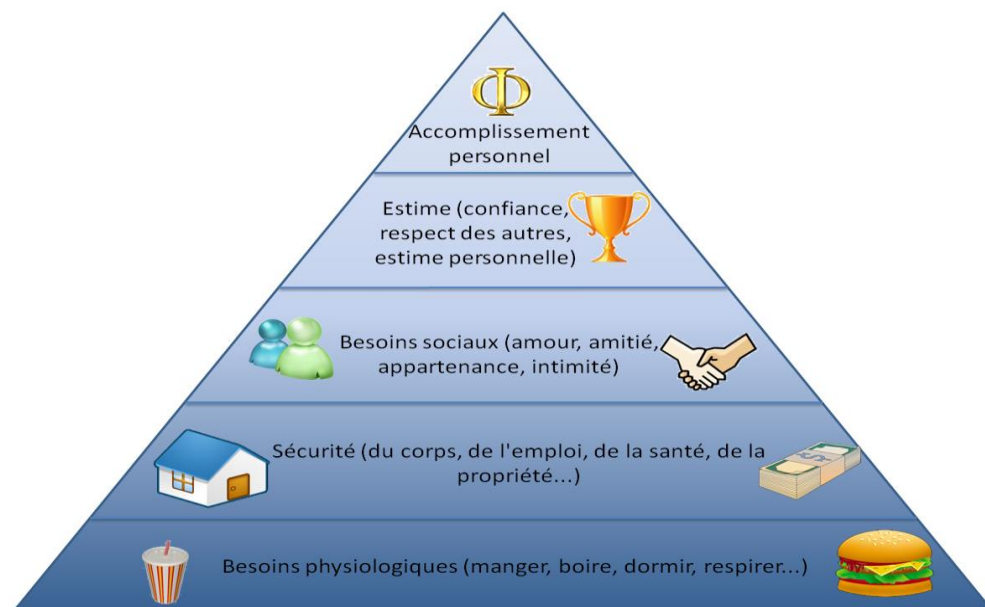
- Les besoins sociaux : appartenir à des groupes, avoir des amis, être en position de recevoir l'affection des autres ;
- Les besoins d'estime : d'être apprécié et respecté par les autres ;
- Le besoin de se réaliser et de devenir de plus en plus ce qu'on est capable d'être.

L'originalité du modèle de Maslow concerne la manière dont il présente les liens qui existeraient entre les différents besoins sous la forme d'une pyramide.

A la base, les besoins psychologiques, en suite, les besoins de sécurité qui constituent ensemble les besoins fondamentaux. Puis, dans un ordre croissant, les besoins sociaux, d'estime et, tout au haut de la hiérarchie, les besoins d'accomplissement. Cette structure pyramidale permet de concrétiser l'idée selon laquelle, chaque besoin est motivant jusqu'à ce qu'il soit satisfait. Il cède alors son tour au besoin suivant en allant vers le sommet de la pyramide.

L'intérêt d'une telle conception vient du fait qu'elle concilie l'existence de différence entre les individus, car leurs besoins sont situés à un niveau inégal de la pyramide, avec l'existence de besoins fondamentaux identiques et organisés selon la même séquence pour tous.

Figure N° 1 : La pyramide des besoins hiérarchique d'Abraham MASLOW



Source : MAUGERI, S, «*Théories de la motivation au travail* », Ed Dunod, Paris, 2004, p 54.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Au milieu de travail, ceux qui ont un salaire insuffisant ou qui ont le sentiment de ne pas avoir assez de sécurité dans leur emploi, vont chercher avant tout autre chose à satisfaire ces besoins fondamentaux. Inutile de tenter de les mobiliser en leur offrant, par exemple, la possibilité d'accroître leur estime de soi. Par contre, ceux qui ont réussi à obtenir de quoi vivre décemment, eux et leur famille, vont attacher de plus en plus d'importance aux relations interpersonnelles, aux marques d'estime, voire ensuite aux occasions d'acquérir des compétences et de les utiliser pleinement. De même, on peut supposer que, en montant dans la hiérarchie, les cadres seront mis en mouvements différents en ce sens qu'ils vont chercher à satisfaire des besoins d'ordre plus élevé.

Il faut accorder à Abraham MASLOW le mérite d'avoir été le premier à proposer une analyse des ressorts de la motivation, mais reconnaître que le modèle qu'il propose, et qui n'était d'ailleurs pas conçu pour être appliqué aux situations professionnelles, ne permet pas d'expliquer comment se développe la motivation au travail, ni de rendre compte des différences interindividuelles concernant les sources et l'intensité de la motivation¹.

1.3. Le théorie ERD (ERG) de ALDERFER

Alderfer (1969) propose la théorie ERG (ERG = Existence, Relatedness Growth) comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Il se base sur une étude menée auprès de 110 employés d'une banque afin de proposer sa conception de la motivation de l'individu qui consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins :

- **Les besoins d'existence (E)** : ils expriment les besoins d'ordre psychologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur (fondamentaux) chez Maslow, c'est-à-dire les besoins psychologiques et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour les désirs d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel ;
- **Les besoins de rapport sociaux (R)** : il s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes. Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'il côtoie. Ces besoins

¹LEVY-LEBOYER, C, Op.Cit, p 41.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées... ou au contraire de haine, de rivalité et autres ;

- **Les besoins de développement personnel (D)** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation ainsi que ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'une part, et d'affronter des situations de défi, d'autre part. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur, d'estime de soi et de la réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par Maslow.

Le mécanisme de la motivation d'Alderfer fonctionne comme suit ¹ : chaque besoin peut agir de manière simultanée et la motivation dépend de l'intensité d'un besoin. Cette intensité dépend elle-même du degré de satisfaction du désir. Plus il est satisfait, moins il est intense et inversement.

La satisfaction des besoins inférieurs rend plus probable que les besoins supérieurs deviennent motivants. Cette théorie est aussi critiquée pour le non universalité de la classification des besoins définie par Alderfer, selon Maillet (1989). En fait, la majorité des travaux qui la valorise a été validée par son auteur seulement. Ces travaux manquent beaucoup d'études empiriques au milieu de travail.

1.4. La théorie des besoins manifestes de MURRAY (1938)

La théorie des besoins manifestes a été définie la première fois par Murray, ensuite, développée par ATKISON et Mc CELELLAND. C'est un modèle qui considère que les besoins à satisfaire sont à l'origine de la motivation. Cette théorie se concentre juste sur un nombre très réduit de besoins, mais elle adopte une vue flexible de la motivation puisqu'elle admet qu'un individu peut être animé simultanément par plusieurs besoins motivants².

¹LEGRAND, M.O, « *Diriger et motiver ses collaborateurs* », consulté le : 23/01/2021 à 11h09min sur : <http://www.lereservoir.eu/>.

²SERUPIA, S.E, « *Théories de la motivation au travail* », Ed L'Harmattan, Paris, 2009, p 50.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Au départ, Murray a cité dans sa théorie vingt besoins, mais dans le contexte du comportement organisationnel, ATKINSON et Mc CLELLAND n'ont en maintenu que les quatre suivants ¹ :

- **Le besoin de réussir** : ce facteur favorise le succès professionnel de l'individu et implique chez lui la volonté d'occuper des postes de responsabilité et d'affronter des difficultés. Ceux qui sont animés par ce besoin deviennent ambitieux dans leur parcours professionnel ;
- **Le besoin d'affiliation** : forme sociale de motivation qui pousse l'individu à rechercher la compagnie d'autres personnes et à s'associer avec elles dans un esprit de plaisir, de partage et de collaboration. Pour qu'il soit rassuré et soutenu, l'individu est en besoin d'être accepté par les membres d'un groupe. Celui qui est animé par ce besoin serait sans doute sensibilisé par des environnements organisationnels bien structurés, car il leur apporte le soutien social recherché ;
- **Le besoin d'autonomie** : c'est-à-dire, le besoin de se sentir en général libre de se comporter selon notre propre volonté. Cela implique l'envie de travailler seul, à sa manière, et sans la pression de personne d'autre. Celui qui a un fort besoin d'autonomie trouve souvent des difficultés à s'adapter aux nouvelles situations qui s'imposent au travail ;
- **Le besoin de pouvoir** : c'est le besoin d'avoir de l'influence sur les opinions et les comportements des autres, de les diriger et les contrôler. Ici, Mc CLELLAND distingue entre deux orientations différentes : la première concerne le besoin de dominer les individus, mais pas forcément en exerçant son autorité. La deuxième orientation en direction des groupes, consiste en le désir d'avoir des influences à travers la notion de leadership officialisée par l'organisation.

¹SERUPIA, S.E, Op.Cit, pp 50-51.

1.5. La théorie bi-factorielle de HERZBERG

Herzberg distingue deux catégories de facteurs en milieu de travail qui interviennent de manière très spécifique dans le mécanisme de motivation¹. Les uns (de satisfaction), ne provoquent pas de démotivation s'ils ne sont pas satisfaits, mais engendrent une grande motivation lorsqu'ils sont satisfaits. Ils sont aussi appelés facteurs de motivation, car ils incitent l'individu à faire des efforts pour satisfaire ses besoins. Les autres types de facteurs (d'hygiène) n'ont pas la capacité d'apporter de la satisfaction. Au mieux, ils suscitent de l'indifférence. De manière certaine, ils peuvent générer de l'insatisfaction. Ces facteurs ne sont pas donc à l'origine de la motivation.

Selon cette théorie, les facteurs de motivation sont : l'accomplissement, la reconnaissance de l'accomplissement, l'intérêt du travail, la responsabilité, la promotion ou l'avancement et la possibilité de développement. De la même façon, une série de facteurs apparaît comme des facteurs « d'hygiène » ou « d'ambiance » concernant le milieu. Ce serait : la politique de l'entreprise, le supérieur hiérarchique, la rémunération et les relations entre les personnes et les conditions de travail.

Cette théorie bi-factorielle affirme que pour produire les attitudes positives par rapport au travail et dans le but de motiver un employé, les éléments identifiés dès le départ comme facteurs de motivation doivent être incorporés dans l'emploi d'un salarié. Le contenu du travail, plutôt que le cadre dans lequel il est exercé, est la chose importante.

Dans ce cadre, ROUSSEL (1996) note que « *Le travail doit offrir à l'individu la possibilité de sentiment d'accomplissement et la personne doit recevoir de la reconnaissance pour cet accomplissement. Aussi, le travail doit être intéressant, permettre de progresser, et exiger de la responsabilité.* ». Ces conditions déterminent les résultats obtenus. De ce point de vue, l'auteur ajoute « *Quand les emplois sont conçus selon ces principes (ou enrichis), la motivation et les attitudes positives se produiront. Quand ces facteurs sont absents, cependant, il ne résulte pas de l'insatisfaction, mais simplement une absence de satisfaction* »².

¹ROBBINS, S, DECENZO, D, COULTER, M, RULING, C.C, « *Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 9^e édition, Nouveaux Horizons, Paris, 2014, p 257.

²ROUSSEL, P, « *Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail* », Ed Economica, Paris, 1996, p 39.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

2. Les principales sources de motivation

Pour assurer le développement de l'entreprise, les dirigeants gagneraient à motiver les collaborateurs, adapter leurs langages, modifier si besoin leur mode de management, mais également améliorer leur communication. Voici les principales sources de motivation au travail dont certaines sont directement liées aux fonctions de la GRH.

2.1. La motivation par les outils RH

La motivation au travail passe par la disponibilité d'un certain nombre d'outils RH.

2.1.1. Le niveau de rémunération

La rémunération est la première motivation au travail pour un salarié. Quand les augmentations individuelles de la rémunération reconnaissent les efforts personnels, cela peut s'avérer très motivant¹. C'est le cas lorsqu'un lien est perçu par l'individu entre ses efforts et ses performances d'une part, et l'augmentation de sa rémunération d'autre part. Inversement, moins ces liens sont perçus par les salariés, moins ces derniers sont motivés. L'évolution de la rémunération fondée sur le mérite est une variable d'action efficace pour motiver les salariés, car, lorsque la rémunération est jugée équitable, elle peut accroître le sentiment de satisfaction dans le travail.

2.1.2. La motivation par les parcours d'intégration

L'intégration est la dernière étape de recrutement et la première étape de la vie professionnelle dans l'entreprise. Trop souvent sous-estimée, elle est pourtant cruciale pour obtenir le meilleur d'un recrutement. Au-delà de l'apprentissage du poste, du métier, de la fonction, une intégration réussie passe par une intériorisation, c'est-à-dire une certaine acceptation des règles, des valeurs et de la culture de l'environnement de travail. Les parcours d'intégration permettent d'optimiser l'intégration des nouveaux collaborateurs et de booster leur motivation en planifiant les actions prévues au titre de l'intégration².

¹ROUSSEL, P, Op.Cit, p 285.

²LAURENCE, T, MICHEAU-THOMAZEAU, S, Op,Cit, p 78.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

2.1.3. La motivation par le développement des compétences et la formation

La formation est un véritable atout pour accompagner un salarié au sein de l'entreprise. Suivre une formation permet de maîtriser de nouveaux concepts, d'acquérir de nouvelles connaissances ou encore de valider ses acquis. Ceci a alors un impact positif sur la performance du salarié et sur sa satisfaction et motivation dans la mesure où il maîtrise davantage son poste de travail¹.

Quand les employés sont appelés à suivre une formation qui répond à leurs besoins, leurs implications sont alors plus importantes. En outre, la prise en compte de leurs besoins par l'entreprise permet d'accroître leur sentiment d'appartenance et, par conséquent, d'améliorer leur engagement. La formation leur apporte donc un lot de compétences, leur permet d'évoluer dans la carrière et favorise leur satisfaction et donc motivation. Ainsi, nous pouvons dire que la formation ne présente pas seulement un outil de gestion complexe souvent décrié, mais aussi un véritable outil stratégique de motivation au travail.

2.1.4. La motivation par la mobilité interne

Travailler peut-être une corvée ou un plaisir. Une corvée, parce que les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes. Mais aussi, parce que le travail est répétitif, sans intérêt, monotone et non gratifiant, d'où l'idée de changer le travail lui-même pour le rendre motivant. Cette idée correspond à la fois aux théories du besoin, dans la mesure où ces dernières ont mis l'accent sur le contenu du travail, sur les modèles d'autorégulation qui ont montré le rôle de l'autonomie et du contrôle².

En fait, changer le travail a d'abord été une réponse à la déshumanisation qui résultait des efforts de rationalisation destinés à accroître la productivité. Les effets inégaux de ces tentatives ont conduit à se demander quelles caractéristiques du travail sont susceptibles de relancer la motivation, à quels états psychologiques attribuer leur rôle, et également, quelles variables en modulent les effets.

¹CHENIN, O, « *La formation : source de motivation et de performances des salariés* », consulté le : 12/02/2021 à 16h55min sur : www.elearnis.fr/

²LEVY-LEBOYER, C, Op.Cit, p 159.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

Les changements profonds qui affectent le monde du travail ont réactualisé ce débat. La globalisation de la compétitivité a fait de la productivité un élément capital, et par conséquent, de la motivation un facteur-clé de la gestion des ressources humaines. D'autre part, les progrès de la technologie ont relancé la crainte du « deskilling », c'est-à-dire de voir la machine trop savante et trop fiable et rendre de moins en moins utile le recours aux compétences humaines.

2.2. Les autres sources de motivation

Au-delà des éléments développés ci-dessus, il existe d'autres sources de motivation, à savoir :

2.2.1. La motivation par les méthodes de management

Comme source de motivation du personnel, les méthodes de management s'appuient sur l'importance de la communication interne d'une part, et la reconnaissance d'autre part.

2.2.2. Une communication interne claire et transparente

Toutes les stratégies de motivation se basent sur une communication claire et transparente. Entre collaborateurs de même statut, cette communication se passe plutôt facilement. Ce qui n'est pas le cas pour le dirigeant ou le manager et ses subordonnées. En effet, les managers doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris ses buts ainsi que ses enjeux.

La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment, les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il serait au courant des enjeux et des objectifs de ses tâches¹. Ainsi, les salariés travailleront ensemble pour un but commun.

¹ROBBINS, S, DECENZO, D, COULTER, M, RULING, C.C, Op.Cit, p 465.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

2.2.3. La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui impacte directement la motivation des salariés¹. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci. Une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales à savoir :

- La reconnaissance en tant qu'individu et non en tant que salarié de l'entreprise ;
- La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail ;
- Reconnaître le salarié par-rapport aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés ;
- Reconnaître le salarié par rapport à ses compétences et aux responsabilités qu'il assume.

Les signes de reconnaissance peuvent prendre une forme verbale de la part de la hiérarchie en félicitant tout simplement le salarié, comme il pourrait s'agir d'octroi de primes de mérite ou de participation ou de remise d'une médaille de travail, etc. En définitive, la reconnaissance des salariés doit être entretenue au quotidien, une simple communication verbale et informelle suffit au salarié pour se sentir reconnu dans l'entreprise et ainsi susciter la motivation chez lui.

2.3. La motivation par les conditions de travail

Les conditions de travail peuvent constituer d'importantes sources de motivation pour le salarié.

2.3.1. La qualité du climat social

Différents facteurs internes et externes peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise. Il est possible pour celle-ci d'apprécier le climat social par le biais de différents indicateurs tels que l'absentéisme, le turn-over, les démissions ou encore les revendications, etc. Par conséquent, le climat social va permettre de mesurer de manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va

¹DOMINIQUE, D, « *La reconnaissance au travail* », Edition Enviro Compétences, Québec, 2017, p 11.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

entraîner la motivation chez les salariés dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail¹.

2.3.2. La convivialité au travail

La convivialité est la « *capacité d'une société à favoriser la tolérance et les échanges réciproques des personnes et des groupes qui la composent* »². Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez le salarié la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise³.

La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariés, notamment : l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle, la présentation d'un service de l'entreprise, une activité sportive ou encore l'organisation d'une loterie.... Il faut faire preuve d'imagination et proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans le monde professionnel.

2.3.3. L'aménagement du temps de travail « horaires variables »

Les entreprises peuvent utiliser l'aménagement du temps de travail en horaires variables comme facteur de motivation. Ces horaires peuvent être décidés en concertation avec les représentants du personnel. Dans ce système plus souple et plus motivant, les employés effectuent le nombre habituel d'heures de travail prévues dans une journée, mais avec la liberté accordée à chacun de décider des heures de début et de fin de sa journée de travail. Habituellement, l'employeur établit un temps fixe durant lequel tous les employés doivent être présents au travail. Les horaires variables donnent ainsi aux salariés une plus grande liberté dans la gestion de leur temps de travail en se permettant de mieux concilier leur vie professionnelle et privée⁴.

A titre d'exemple, une mère de famille pourra de cette façon aménager ses horaires d'arrivée et de sortie du travail en fonction des horaires de la crèche dans laquelle elle dépose

¹TABETI, H, BENDIABDELLAH, A, « *Conditions de travail et climat social dans les PME Algériennes* », Article N° 10-2009 publié le : 27 janvier 2016, p 5.

²DEMAISON, K, « *Convivialité en entreprise : un levier pour la qualité de vie au travail ?* », consulté le : 12/02/2021 à 20h15min sur : www.myrhline.com/.

³BOUDAUD, J.J, BONESCU, M, « *La convivialité en entreprise* », article N° 03-2009, Publié le : 14 Mars 2018, p 6.

⁴Organisation Internationale du travail, « *Guide de mise en place d'aménagement du temps de travail équilibré* », Ed : Bureau international du travail, Genève, 2019, pp : 8-31.

Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle

son jeune enfant. C'est aussi le cas d'une personne souhaitant réserver du temps à une activité associative ou sportive en travaillant en dehors des horaires habituels pour pouvoir se libérer.

2.3.4. La motivation par le travail lui-même « enrichissement des tâches »

La motivation par l'enrichissement des tâches est très répandue. Elle consiste à modifier la nature du travail en agissant sur le plan vertical. Cette méthode vise habituellement à casser l'effet de la routine chez les employés, mais aussi à satisfaire leurs besoins d'estime et de réalisation de soi, donc sa motivation au travail¹. On peut enrichir la tâche en supprimant certains mécanismes de contrôle, permettant ainsi de l'autocontrôle. On peut également confier une partie de la planification du travail aux employés ou leur faire accomplir l'ensemble d'une tâche plutôt qu'une partie seulement.

¹MAUGERI, S, « *Théories De La Motivation Au Travail* », 2^e édition, Donud, Paris, 2013, p : 39.

Conclusion

La mise en place d'un système de management des compétences devient désormais une source de motivation des salariés puisque l'entretien et la valorisation du facteur humain contribuent considérablement à développer les capacités et potentiels des individus, ce qui les motive de plus en plus à aimer leur travail et à se maintenir dans l'entreprise.

Par ailleurs, on ne peut s'empêcher de rappeler que la gestion des compétences en tant que démarche, ne saurait exister sans une politique de motivation, car la compétence n'a de sens que dans la relation entre l'individu et son milieu de travail. Par conséquent, l'entreprise doit créer un climat favorable pour faciliter ses tâches dans les processus d'identification, de développement et d'évaluation des compétences de ses collaborateurs. C'est précisément, ces aspects relatifs aux effets attendus d'un système de management des compétences sur la motivation des salariés qui seront approfondis dans le prochain chapitre, d'abord au plan théorique, puis concernant le milieu industriel public algérien.

**Chapitre II : Le management des compétences
et la motivation des salariés : les leçons à tirer
de l'expérience de l'EPE algérienne**

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

Introduction

Le management des compétences est une exigence qui consiste à gérer conjointement l'identification, le développement et l'évaluation des compétences pour améliorer la capacité de l'entreprise à motiver ses collaborateurs. Le but étant de mobiliser leurs savoirs, savoir-faire et comportements autour de ses objectifs stratégiques.

L'entreprise publique économique algérienne (EPE) s'est intéressée à la compétence de ses salariés dès la période de l'industrialisation intense des années 1970, et ce, par le biais de la formation afin de faire face à la pénurie en matière de main d'œuvre qualifiée. Cet intérêt porté aux compétences s'est poursuivi au cours des années 1980 sous l'influence des mutations ayant caractérisé l'environnement économique mondial.

Ces compétences ont-elles été gérées parallèlement et en adéquation avec les nouveaux enjeux environnementaux qui se sont imposés ? Le niveau de management des compétences atteint contribue-t-il vraiment à la motivation des salariés de l'EPE algérienne ?

Ce deuxième chapitre se propose de répondre à ces deux questions à travers deux sections. La première est consacrée à l'étude des modes de management qu'a connus l'EPE algérienne à travers les différents modèles économiques de l'Algérie indépendante. La deuxième section, quant à elle, s'intéresse à l'impact du management des compétences sur la motivation dans le contexte spécifique de l'EPE algérienne.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

Section 1 : La problématique du management des compétences et la motivation des salariés

La démarche du management des compétences permet de créer de nouvelles sources de réponse aux attentes et aspirations des salariés. Elle peut même constituer un facteur clé en termes de motivation auquel il convient de s'intéresser pour en mesurer l'impact sur les employés.

L'objet de cette section est de mettre en perspective les articulations théoriques pouvant exister entre le management des compétences à travers ses trois étapes (l'identification, le développement et l'évaluation) et la motivation des salariés au sein de l'entreprise.

1. La motivation lors de l'identification des compétences

Cette partie du processus de management des compétences apporte divers avantages pour les ressources humaines de l'entreprise. En effet, cette démarche managériale permet de valoriser et de reconnaître les compétences détenues par les employés. De plus, cela permet à ces derniers de prendre conscience de leurs situations actuelles et des compétences à acquérir.

A partir de ces deux dimensions, un employé se trouvera d'autant plus motivé à progresser professionnellement, si toutefois le suivi s'effectue correctement. Cela permet aussi à l'employé de se faire une idée sur ses capacités : s'il connaît ses limites et ses possibilités, il sera d'autant plus performant et professionnel dans ses fonctions.

1.1. Motiver par la GPEC

La GPEC est un outil préventif de la GRH, visant à analyser les contraintes imposées par l'environnement et les choix stratégiques à opérer pour relever au mieux les défis de demain. Il s'agit d'une démarche importante pour la pérennité de l'entreprise puisqu'elle répond à une question majeure : comment se doter de bonnes compétences au bon endroit et au bon moment pour déployer sa stratégie ?

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

Parmi les principes de cette démarche, celle-ci doit intégrer tous les collaborateurs de l'entreprise. L'objectif étant de fédérer les équipes autour des changements afin de motiver et donner une dynamique globale des projets¹.

Ce dispositif présente des vertus dans bon nombre de domaines y compris celui des ressources humaines. Parmi les multiples enjeux humains de la GPEC :

- Faire adapter les emplois aux évolutions de l'environnement et à la stratégie de l'entreprise ;
- Trouver de nouveaux leviers de fidélisation pour les compétences clés de sa structure ;
- Favoriser la mobilité en interne ;
- Redynamiser et motiver les salariés par la valorisation des compétences et l'accompagnement aux projets professionnels ;
- Anticiper une problématique interne liée à la pyramide des âges ;
- Optimiser le recrutement ;
- Assurer une meilleure organisation en interne et favoriser les conditions de travail ;
- Faciliter la transmission des savoirs et savoir-faire pour ne pas perdre les compétences clés ;
- Optimiser la gestion des effectifs pour une adaptation des recrutements et contrats de travail.

La démarche de la GPEC constitue une réelle plus-value dans la gestion des ressources humaines. Par ailleurs, elle sécurise la pérennité de l'entreprise en facilitant l'adaptation des métiers aux évolutions de l'environnement et en redonnant aux salariés de nouveaux leviers de motivation.

La GPEC anticipe, recense les attentes des salariés et propose les recommandations et les actions à mettre en place pour répondre à ces attentes. Elle garantit une meilleure gestion du salarié, de même qu'elle adresse un message fort et rassurant aux collaborateurs en leur indiquant que l'entreprise se soucie du devenir de chacun et de l'évolution de son poste de travail².

¹DEJOUX, C, « *Gestion des compétences et GPEC* », édition Dunod, Paris, 2008, p 44.

²Idem, p 44.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

1.2. Motiver par le questionnaire

Le questionnaire permet d'évaluer un candidat dans le cadre de recrutement, mais également d'identifier ses points d'appui et axes de progrès dans le cadre d'une démarche de développement et d'identification de ses potentiels après recrutement¹. Il peut aussi être très utile et motivant pour les collaborateurs en poste ou en repositionnement professionnel dans la mesure où il constitue une première approche de la connaissance de soi, de leurs modes de fonctionnement et d'interaction avec les autres². Il s'agit de découvrir ce qui les motive, leurs atouts naturels, mais aussi les domaines dans lesquels ils peuvent se développer, notamment, dans leur vie professionnelle.

L'avantage que présente ce questionnaire est le fait qu'il soit un outil simple et facile à mettre en œuvre. Il constitue une première approche accessible à un grand nombre d'entreprises pour amener les collaborateurs à réfléchir à leurs modes de fonctionnement.

1.3. Motiver par l'identification des potentiels

Les années 2000 ont été marquées par l'entrée en force du modèle « talent » dans la gestion des ressources humaines. Dans ce contexte, l'identification des potentiels est devenue l'un des processus de gestion de carrière incontournables dans les entreprises. Elle permet de repérer les meilleurs collaborateurs afin de mettre en place des actions pour les motiver et les fidéliser. Elle mobilise également les managers qui se voient attribuer un rôle stratégique.

Les compétences, les performances, les aptitudes et potentiels, les comportements, l'engagement personnel et l'expérience internationale sont les principaux critères utilisés pour favoriser l'identification des potentiels.

Dans la démarche d'identification des potentiels, il y a lieu de³ :

¹LAURENCE, T, MICHEAU-THOMAZEAU, S, Op.Cit, p 112.

²ROUSSEL, P, Op.Cit, p 172.

³LAURENCE, T, MICHEAU-THOMAZEAU, S, Op. Cit, pp 52-53.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

A-Impliquer les managers dans le processus de sélection : pour les valoriser, les motiver et les faire progresser dans le volet management. Cela peut d'abord passer par des actions de sensibilisation ou de formation des managers. Certaines entreprises vont jusqu'à rémunérer les managers sur ce volet stratégique de leur fonction, et ce, dans le but de les pousser à se montrer plus objectifs dans l'identification des potentiels.

B- Favoriser les outils internes : dans un esprit de co-construction (management, direction, ressources humaines), il s'agit de faire progresser l'ensemble de l'organisation en matière de gestion des compétences. Cela montre également aux collaborateurs que l'entreprise investit du temps, ce qui peut être très valorisant et motivant.

C-Favoriser les approches collectives de type "assessment center ou développement center" : pour permettre aux collaborateurs de rencontrer des collègues d'autres fonctions, d'autres entités ou zones géographiques. Si cette étape d'identification est bien présentée et qu'on évite l'écueil d'une compétition stérile, la logique de cohésion d'équipe peut venir renforcer la motivation des collaborateurs impliqués dans ces approches.

D- Associer l'appréciation du potentiel à une démarche de développement personnel et professionnel : pour instaurer une dynamique de progrès individuel motivante pour le collaborateur. En travaillant sur la connaissance de soi, en identifiant ses points d'appui et points de vigilance, le collaborateur sera un acteur des plans d'actions sur mesure qui pourront être générés.

E- Favoriser les exercices de mises en situation : se baser sur des situations professionnelles, se révèle souvent plus motivant pour les collaborateurs. De plus, la valeur prédictive des mises en situation est reconnue très élevée par les experts de l'évaluation.

F- Actualiser régulièrement la liste des potentiels : c'est en faisant une revue des talents que les collaborateurs apprennent s'ils sont dans cette liste. Il est indispensable de prendre soin de la motivation de ceux qui restent dans la liste comme de ceux qui en sortent. Le mécontentement ou la frustration de quelques-uns pourraient, en effet, discréditer par contagion l'ensemble de la démarche.

G- Valoriser l'identification des potentiels et les carrières en interne : ce qui montre la capacité de l'entreprise à générer en interne ses futurs cadres et dirigeants. Sans trop en faire, un peu de marketing RH est donc approprié.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

1.4. Motiver par les parcours d'intégration

L'intégration est une étape cruciale pour obtenir le meilleur d'un recrutement¹. Au-delà de l'apprentissage du poste, du métier, de la fonction, une intégration réussie passe par une intériorisation, c'est-à-dire une certaine acceptation des règles, des valeurs et de la culture de l'environnement du travail. Les parcours d'intégration permettent d'optimiser l'insertion des nouveaux collaborateurs et de booster leur motivation en planifiant les actions prévues au titre de l'intégration. L'objectif étant de garder et fidéliser des collaborateurs compétents².

Ces parcours contribuent donc au développement de la motivation des collaborateurs tout en permettant d'identifier les plus motivés (logique de détection des talents) et les moins motivés (en lien avec le suivi de la période d'essai).

2.La motivation lors de développement des compétences

Les outils mobilisés lors de l'étape de développement des compétences peuvent aider à booster la motivation du salarié et son implication au travail.

2.1. Motiver par le bilan de compétences

Le bilan de compétences consiste en un accompagnement individuel ou collectif, visant pour les bénéficiaires du dispositif, à faire le point sur leurs motivations professionnelles, les acquis de leur parcours et leurs potentiels. Ceci dans une perspective globale d'évolution professionnelle et de changement, que ce dernier soit subi (suppression du poste occupé, inaptitude à occuper son poste durablement) ou à l'inverse choisi et anticipé. Il peut donc être initié tant à l'initiative de l'employeur que du collaborateur et être financé par le plan formation ou encore le DIF (ou le compte personnalisé de la formation)³.

Ce bilan se concrétise par un ou plusieurs projets professionnels possibles dont la perspective contribue à renforcer la motivation du salarié, qu'il s'agisse pour lui de rester dans son poste ou bien de se préparer à changer de vie professionnelle. Il aide le salarié à retrouver sa place et à être acteur de sa vie professionnelle comme personnelle. Ce salarié est responsabilisé et invité à ne plus subir la situation porteuse d'insatisfaction.

¹FALCO, H, « *Maitriser ses recrutements* », édition Dunod, 5^e édition, Paris, 2016, p 4.

²LAURENCE, T, MICHEAU-THOMAZEAU, S, Op.Cit, pp 78-79.

³Idem, pp 104-105.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

Le bilan de compétences peut être réalisé en groupe ou de façon individuelle. Chaque formule comporte ses avantages. La démarche individuelle offrant davantage d'intimité pour une réflexion de fond. La dynamique de groupe permet, quant à elle, de renforcer l'estime de soi et à faciliter les décisions.

2.2. Motiver par le coaching professionnel

Une relation suivie sur une période définie qui permet à l'individu d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. Le processus de coaching se concentre sur la situation présente de l'individu et sur ce qu'il est prêt à mettre en œuvre pour atteindre son ou ses objectifs. Il clarifie ses objectifs et s'engage dans l'action grâce à l'interactivité établie entre le coach et lui-même, faite de soutien et d'exigence¹.

L'accompagnement lui permet de progresser plus rapidement vers la réalisation de ses objectifs et de gagner en performance dans les meilleures conditions car, la relation de coaching l'invite à se centrer sur ses priorités et ses choix. C'est ce qui contribue à lui élargir le champ des possibles en intégrant dans sa réflexion de nouvelles options, en enrichissant sa perception envisagée sous des angles différents, en développant sa confiance en lui-même et en renforçant ainsi sa motivation à réussir.

2.3. Motiver par le plan de formation

En tant que levier d'accompagnement du changement et de renouvellement des compétences, la formation est un atout pour le développement de toute l'entreprise. Elle participe à l'atteinte des objectifs stratégiques de croissance et de performance². C'est également un levier de développement de l'employabilité des collaborateurs à utiliser de façon responsable et réfléchie dans le cadre de leur évolution professionnelle. S'il incarne cet équilibre gagnant-gagnant à chaque étape, le plan de formation n'est pas seulement l'outil de gestion complexe souvent décrié, mais aussi un véritable outil stratégique de motivation et de développement.

¹LAURENCE, T, MICHEAU-THOMAZEAU, S, Op.Cit, pp 122-123

²CARRADOT, C, LEFEVRE, G, « *Le grand livre de la formation* », édition Dunod, Paris, 2012, pp 55-58.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

Un plan de formation réussi et motivant répond aux besoins immédiats de l'entreprise et contribue à la GPEC tout en permettant au collaborateur de développer ses compétences et de maintenir son employabilité.

2.4. Motiver par l'entretien professionnel

Mis en place dans le cadre des réformes de la formation, l'entretien professionnel a pour vocation de développer les compétences du collaborateur¹. Dans le cadre de seconde partie de la carrière, l'entretien vise à faire le point sur les conditions de travail et la perspective de passage à la retraite. Si les différences d'objectifs ne sont pas expliquées, l'entretien professionnel risque d'être perçu comme un énième entretien, une coquille vide et inutile par les équipes.

Conçu comme un outil de la GPEC², l'entretien professionnel doit permettre au collaborateur de construire son projet professionnel conformément aux besoins actuels et futurs de l'entreprise et de décliner les plans d'actions adaptés pour y parvenir (formation, bilan de compétences, VAE, etc.).

Bien mené, l'entretien professionnel permet au manager et au collaborateur de travailler en binôme sur le projet du salarié et de co-crée des conditions de réussite impactant positivement leurs motivations respectives dans le poste actuel.

2.5. Motiver par la mobilité interne

La mobilité permet d'évoluer en favorisant les promotions et l'avancement. Elle représente une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié et un facteur de motivation durable³.

Faire bouger les collaborateurs au sein de l'entreprise est l'une des meilleures manières de développer leurs compétences, de les motiver et de les fidéliser. Cela permet de lutter contre la courbe de démotivation dans un poste et au départ du collaborateur. Quant à l'entreprise, cela

¹DEJOUX, C, Op.Cit, p 113.

²CARRADOT, C, LEFEVRE, G, Op.Cit, p 92.

³ROJOT, J, ROUSSEL, P, VANDENBERGHE, C, « *Comportement organisationnel volume 3* », 1^e édition, de boeck, 2009, p 182.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

lui permet de gagner en compétence collective. Au final, c'est l'état d'esprit qui préside à l'application de la mobilité dans une structure qui en fait un outil de motivation.

La mobilité interne tend donc à répondre aux besoins de l'entreprise, tout en développant les compétences et l'employabilité des collaborateurs. Elle peut être horizontale (fonctionnelle, géographique) ou verticale (promotionnelle). Elle est plus ou moins choisie selon les circonstances : restructurations, réorganisations, nouvelles activités, etc.

3.La motivation lors de l'évaluation des compétences

Le recours à certains outils lors de l'évaluation des compétences peut être un stimulant à la motivation du personnel

3.1. Motiver par le 360°

Le 360° est un puissant levier de développement et de motivation qui permet aux managers de recevoir un feedback complet de leur entourage professionnel et de comparer la manière dont ils sont perçus à leur auto-perception. La mise en évidence d'éventuels décalages permet d'identifier des zones à exploiter et à travailler¹. Pour être effectivement motivant, le 360° ne doit pas être utilisé à des fins d'évaluation ou de sanctions, mais bien dans un objectif de développement. L'utilisation de cet outil doit donc répondre à des règles déontologiques très strictes.

Si le 360° est bien utilisé, il peut être aussi motivant pour l'entourage professionnel du manager que pour lui-même. C'est tout un environnement de travail qui se met en place dans une dynamique de feedback constructif et de progrès collectif.

3.2. Motiver par l'entretien annuel d'évaluation

L'entretien annuel d'évaluation est un moment de dialogue privilégié entre le collaborateur et son manager. Un temps d'échange qualitatif pour aborder les résultats, les objectifs et la carrière du collaborateur dans une logique motivante de co-construction². Il n'est pas seulement un outil d'évaluation des compétences et des potentiels, mais peut constituer également un levier idéal permettant d'entretenir la motivation des salariés.

¹LAURENCE, T, MICHEAU-THOMAZEAU, S, Op.Cit, pp 108-109.

²Idem, p 18.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

Cet entretien peut être une occasion d'insuffler énergie et enthousiasme aux salariés. Il laisse ces derniers se sentir qu'ils sont placés au centre des préoccupations de la DRH et leur donne ainsi des souhaits et des opportunités de progression de carrière.

En outre, l'entretien annuel d'évaluation est un rendez-vous donné au salarié devant son responsable pour s'exprimer sur des faits et formuler des critiques constructives en se basant sur des constats plutôt que des jugements. Ainsi, l'entretien annuel est un moment de fixation des objectifs bien argumentés et acceptés par le collaborateur. Ce dernier peut toutefois procéder lui-même à la fixation de ses propres objectifs de façon argumentée (c'est-à-dire, en identifiant les conditions de réalisation des objectifs) que le manager pourra accepter.

Cette façon de procéder est souvent un bon moyen d'identifier les éléments de motivation du salarié : motiver par le challenge ou par l'amélioration de compétences ou par l'augmentation de responsabilité ou par l'attribution de matériel ou de logiciels plus adaptés ?

Initialement mis en place pour les cadres et les commerciaux, l'entretien annuel n'est pas obligatoire, mais depuis quelques années, il tend à se généraliser pour tous les collaborateurs dans tous les secteurs et dans les entreprises toute taille confondue. Souvent évalué par son taux de réalisation dans l'entreprise, il est aujourd'hui redouté par les managers, décrié par les collaborateurs, sous-estimé par les entreprises et souvent doublé par les entretiens professionnels. Pourtant, quelques bonnes pratiques peuvent permettre d'en faire un véritable levier de motivation pour le collaborateur et son manager, et ce, dans une logique de cogestion des carrières.

L'entretien n'est pas un processus isolé. S'il est bien préparé et exploité, il intervient dans un cycle de gestion des ressources humaines qui mobilise l'ensemble des acteurs de l'entreprise.

3.3. La comparaison des compétences et la motivation des salariés

Suite à l'évaluation des compétences, la comparaison peut se faire entre les compétences acquises par une partie ou l'ensemble des employés de l'entreprise par rapport aux compétences requises par un poste donné. Cette comparaison permet de connaître même les compétences des collaborateurs qui ne sont pas utilisées dans l'exercice de leurs fonctions. Ceci est particulièrement avantageux pour l'entreprise en cas de réorganisation, mais aussi pour les salariés puisque cela peut leur offrir de nouvelles responsabilités dans le cadre de promotions

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

et, par conséquent, la possibilité de développement dans la carrière et de se situer professionnellement.

Il s'agit d'une source de motivation pour les salariés de l'entreprise vue qu'ils travaillent dans des postes dont les profils conviennent au mieux à leurs compétences et potentiels.

3.4. Identification des compétences manquantes

L'étape d'évaluation des compétences donne lieu aussi à l'élaboration du bilan des compétences manquantes ou mal maîtrisées. Par conséquent, il est possible de définir le type de formation nécessaire pour compléter ces dites compétences.

Cette démarche tend à appeler les collaborateurs concernés à s'engager dans un plan de développement personnel et professionnel en collaboration avec les responsables des ressources humaines, chose qui améliore leurs propres performances et contribue à leur épanouissement¹. De même, cette démarche les motive à rester fidèles à l'entreprise.

¹BARRAUD, J, KITTEL, F, MOULE, M, « *La fonction ressources humaines* », édition Dunod, 2^e édition, Paris, 2004, p 233.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

Section 2 : La problématique du management des compétences et son impact sur la motivation au sein de l'entreprise publique économique Algérienne

Cette section tente de comprendre le fonctionnement du système de management de l'entreprise publique algérienne et son évolution suivant la chronologie des réformes économiques qu'a connues l'Algérie depuis 1962. Elle s'intéresse à la manière dont ce système prend en charge la question du management des compétences et ses implications en termes de motivation des salariés.

1. Les grandes phases de l'évolution du management dans l'EPE

La longue marche de l'Algérie indépendante pour la conquête d'un développement intégré est passée par plusieurs étapes. Chacune d'elles comprend un choix de stratégie de développement économique et un modèle institutionnel différent. Dans ce processus de transformation à l'échelle globale, l'EPE algérienne a de tout temps été placée au cœur des réformes économiques. En effet, l'EPE a traversé des changements de toutes natures : sa forme juridique, sa taille, son organisation et son mode de gestion ont été plusieurs fois revus et révisés en fonction des différentes mutations qu'a connues l'économie nationale dans son parcours d'évolution. Le passage d'une forme d'entreprise à une autre s'accompagnait des décompositions des rapports économiques et sociaux¹.

Depuis le début des années 1980, l'Algérie s'est engagée dans un processus de réformes articulées principalement autour d'opérations de restructuration des entreprises publiques². Nous nous contentons de donner un aperçu sur les modèles de gestion de l'EPE algérienne à travers les grandes phases d'évolution de l'économie nationale.

1.1. L'entreprise du mode de management planifié

A l'indépendance, l'Algérie était complètement dévastée. Sur le plan économique, il restait une agriculture industrielle tournée exclusivement vers la métropole, de même que

¹MELBOUCI, L, « *Le modèle des entreprises publiques Algériennes, échec ou fin de mission ?* », Ed EL-AMEL, Tizi-Ouzou, 2008, pp 9-11.

²CHIGNIER, A, « *Les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre Etat et appareil de production dans une économie en développement* », Université de Lyon 2 : Institut d'études politiques, Mémoire soutenu le 7 Septembre 2009, P 34.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

quelques industries mécaniques, généralement non opérationnelles, détruites par les colons à leur départ¹. C'est grâce à la politique économique d'industrialisation accélérée, avec l'appropriation par l'Etat des moyens de production, que les entreprises publiques Algériennes ont vu le jour².

Les intrants énergétiques sont principalement composés d'un personnel dans sa majorité illettrée et sans aucune expérience. Les intrants informationnels, quant à eux, sont quasiment inexistantes. Ces entreprises sont gérées, comme à l'armée, par une politique mécaniste et de prise de décision tribale, centralisée et affective³.

Ne disposant pas des informations nécessaires, les planificateurs centraux élaboraient des plans dont les objectifs étaient souvent très ambitieux. Ainsi, l'Etat jouait son rôle de régulateur économique en subventionnant les écarts occasionnés entre les objectifs et les réalisations⁴.

Par ailleurs, les mécanismes incitatifs étaient faibles, voire inexistantes. Les employés occupaient souvent des postes d'emplois pour lesquels ils affichaient une faible motivation. En effet, le salaire et l'avancement, étaient en général, sans rapport avec l'effort consenti et les résultats obtenus. Par conséquent, en l'absence d'incitations, les travailleurs faisaient souvent le minimum d'efforts.

A cette époque-là, la gestion financière de l'entreprise publique était contrôlée par la Caisse Algérienne de Développement (CAD). Le directeur est entouré d'un comité technique consultatif constitué de représentants du ministère, de la banque et du syndicat. Un conseil de travailleurs est élu par l'assemblée des travailleurs pour assister le directeur sans pouvoir de décision⁵. Un constat d'ensemble est dégagé : l'absence totale d'un encadrement humain capable de prendre en charge les nouveaux besoins de gestion.

Entre 1962 et 1971, était une période des premières nationalisations des industries hors hydrocarbures. Cette période a été marquée par l'occupation des unités industrielles restées

¹AKKI-ALOUANI, A, « *Evolution de l'environnement de l'entreprise publique algérienne et son impact sur sa performance* », revue des sciences économiques et de gestion, N°06, Université Ferhat ABBES de Sétif, 2006, p 126.

²Idem, p 127.

³Idem.

⁴MELBOUCI, L, Op.Cit, p 76.

⁵MIRA, R, « *Economie politique de l'industrialisation en Algérie : analyse institutionnelle en longue période* », Ed HAL, Paris, 2015, p 142

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

vacantes. A partir de 1968, des politiques de consolidation du secteur de l'Etat ont été adoptées par la création des sociétés nationales de production industrielle ou de monopole commercial¹. Ces entreprises constituent pour l'Etat un moyen de mise en œuvre de sa stratégie de développement.

La période entre 1971- 1979, quant à elle, a été marquée par deux événements majeurs :

- Les nationalisations des intérêts pétroliers étrangers parachèvent le processus de constitution d'un secteur public puissant et exclusif ;
- Un développement soutenu d'un secteur public par la réalisation d'unités industrielles produisant suivant le label des entreprises étrangères. Les besoins devenant importants, poussent l'Algérie à choisir une technologie moderne (dite sophistiquée) à forte composition organique.

La stratégie de développement mise en place durant les années 1970, a conduit à l'édification d'un secteur public manufacturier en situation de monopole dans les branches d'activité stratégiques. Ce secteur mobilisait des investissements lourds, intenses en capital et dont le rendement ou retour sur investissement se situait à moyen et long terme.

La non-atteinte des objectifs de production planifiés, conduit l'entreprise à une situation financière déficitaire et à un découvert bancaire chronique. En effet, la situation financière dégradée de la plupart des entreprises publiques, se lit dans l'évolution du découvert bancaire. Le tableau ci-après, montre la situation financière des entreprises publiques en 1973 et en 1978 en Milliers DA.

¹KABBANJI, J, « *La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971* », Université de Montréal, Thèse de doctorat, Aout 2016, pp 98-100.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

Tableau N° 5 : Situation financière des EPE Algériennes en 1973 et 1978.

Entreprise	Découvert bancaire 1973	Découvert bancaire 1978
SONACOM	880 000	2 335 000
SONIC	15 000	85 000
SNS	1 950 000	3 229 000
SONELGAZ	92 000	107 000
SNMC	140 000	1 850 000

Source : MIRA, R., « *Economie politique de l'industrialisation en Algérie : analyse institutionnelle en longue période* », Ed HAL, Paris, 2015, p 172.

Cette situation financière négative des entreprises publiques est une constante de l'économie algérienne jusqu'aux années 1980 où le gouvernement met en place une politique de restructuration et d'assainissement de ces entreprises.

1.2. La tentative de restructuration organique et financière des années 1980

La période entre 1980 et 1988 était une période de réorganisation de l'économie axée sur la restructuration organique et financière des entreprises. Elle a démontré la nécessité de réhabiliter les critères de gestion financière en accordant aux entreprises publiques une autonomie financière et de gestion¹.

Il s'agissait de mettre en place une gestion plus rationnelle des ressources et capacités productives. Ces restructurations visaient la séparation des fonctions de production et de distribution ainsi que la spécialisation avec toutes ses formes (par famille de produits, par filière technologique, par activité et par région)². Elles visaient également une utilisation maximale des capacités et une meilleure organisation du travail³.

L'opération de restructuration avait été présentée comme étant une solution au problème de déficit et de faible productivité des entreprises étatiques et pour répondre à des principes de décentralisation. L'objectif est de permettre aux travailleurs de s'exprimer et de chercher l'efficacité au travail.

¹BOUDJENAH, Y, « *Algérie décomposition d'une industrie : La restructuration des entreprises publiques (1980-2000)* », édition L'Harmattan, Paris, 2002, p 77.

²MIRA, R, Op.Cit, p 193.

³MELBOUCI, L, Op.Cit, p 195.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

Sur le terrain, la restructuration organique et financière a réussi à disperser les noyaux des cadres administratifs et techniques des entreprises et à gaspiller le capital d'expérience accumulé par les collectifs de travail au cours des années précédentes. Son application a eu le mérite d'avoir inauguré le terrain des grands changements privilégiant le caractère économique : performance de l'appareil de production, rentabilité économique et financière ayant permis la délimitation du patrimoine de l'entreprise, l'amélioration de l'équilibre régional à travers le pays, etc. Au plan économique, les restructurations des grandes industries étaient devenues nécessaires du fait de la taille atteinte par les grandes unités industrielles qui étaient devenues ingérables¹.

Cependant, le manque de maîtrise de la gestion globale des entreprises nationales engendre souvent une méconnaissance des besoins financiers réels. Pendant la période administrée, l'entreprise algérienne a vu progressivement sa santé se fragiliser. Le système économique et politique de type socialiste, caractérisé par une bureaucratie et des actes de corruption, a attaqué la ressource la plus précieuse à savoir le facteur humain. Lors de la restructuration organique des EPE, des cadres et d'autres salariés ont été mutés des sièges anciens vers les entreprises nouvellement créées. Cette mutation a engendré des problèmes de logement et d'adaptation dans les régions où les mentalités sont différentes. Ces problèmes ont démotivé les individus et ont, par conséquent, impacté la rentabilité économique des entreprises².

A cette réduction de taille, s'est ajoutée une autre modification portant, cette fois-ci, sur les modes de gestion, à savoir l'autonomie.

1.3. Le passage à la liberté économique et à l'ouverture

Après l'échec de la politique de restructuration et la crise économique dans laquelle s'est plongée l'Algérie suite à la chute brutale du cours du pétrole, la période entre 1988 et 1995 a été marquée par un ensemble de réformes qui sont engagées afin de conférer aux entreprises nationales les moyens de leur autonomie de gestion qui doit permettre à l'entreprise étatique de

¹MELBOUCI, L, Op.Cit, p 198.

²Idem, p 200.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

se libérer des diverses contraintes politiques et administratives qui ont causé ses difficultés et ses problèmes¹.

Cette autonomie a connu une accélération suite à la réduction des moyens de paiement internationaux. L'objectif de ses réformes était de faire en sorte que l'entreprise publique ne se limite pas à des simples fonctions d'exécution, mais qu'elle devienne dans les domaines pour lesquels elle est la structure la plus mieux outillée et la plus impliquée, un centre de décision autonome et un optimum de son activité.

Le nouveau statut de l'entreprise publique a été défini par la loi n° 88-01 d'orientation sur les entreprises publiques², la loi n° 88-03 relative aux fonds de participation, ainsi que la loi n° 88-04 modifiant et complétant l'ordonnance 75-59 du 26 septembre 1995 portant code de commerce³.

Avec la réforme des fonds de participation, des sociétés financières par action ont été créés pour exercer leur droit de propriété et gérer le portefeuille des actions émises par les entreprises publiques. Les fonds de participation ont été chargés des missions suivantes⁴ :

- Assurer la gestion financière des capitaux publics ;
- Procéder pour l'Etat, à des investissements économiques pour générer des gains financiers.

Il est à signaler qu'après ces réformes, l'Etat demeure toujours propriétaire du capital, mais ne gère plus. Il délègue son droit de propriété à des fonds de participation qui doivent jouer le rôle de surveillance stratégique au nom de l'Etat.

Le passage à l'autonomie des EPE Algériennes a été exercé sans que leur situation comptable et financière soit assainie. C'est-à-dire, démarrer avec un actif net positif ou du moins avec un actif égal à son capital. Peu d'entreprises ont procédé à la comptabilisation de la valeur réelle de leur patrimoine. Il en résulte que les bilans dressés par les entreprises publiques sont peu sincères et ne permettent pas, par conséquent, d'opérer un véritable assainissement financier. En effet, les données comptables prévisionnelles ayant servi de base à la

¹TEMMAR, A, « *L'économie de l'Algérie : les stratégies de développement Tome I* », office des publications universitaires, Alger, 2015, p 103.

²BOUDJENAH, Y, Op.Cit, p 93.

³MELBOUCI, L, Op.Cit, p 200.

⁴Idem, p 202.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

détermination du capital de l'entreprise publique et qui ouvre le passage à l'autonomie sont suspectes. De ce fait, la détermination du capital de l'entreprise publique est entièrement faussée¹.

En plus, le plan d'assainissement financier a privilégié l'aspect comptable et a négligé les autres aspects tels que la structure des coûts, la gestion du personnel, l'environnement de l'entreprise, etc. Or, la réussite de changements dans les entreprises publiques repose sur la prise en charge du volet social, l'engagement de nouvelles tâches comme la conception des projets, et ce, pour rendre productives l'ensemble des ressources. Dans les faits, le choix des managers des EPE, n'a pas répondu à toutes ces conditions qui mènent au vrai changement.

Pour renforcer la politique d'autonomie et répondre aux nouvelles exigences dictées par l'environnement économique international, l'Algérie a mis en place durant la période allant de 1995 à 2001 de nouvelles réformes, à savoir :

- La mise en place d'un nouveau dispositif à 03 niveaux : stratégique, institutionnel et opérationnel. Les entreprises publiques sont, désormais, soumises sans restriction aux dispositions du code de commerce. Son capital étant cessible, l'entreprise publique est susceptible de faillite vue la règle de commercialité stipulée par le code de commerce ;
- La mise en place d'un nouveau dispositif banques/entreprises : ce dispositif avait pour objet d'apporter le soutien aux entreprises qui présentent des perspectives réelles de redressement en impliquant, de manière active, le système bancaire. Il implique donc la contractualisation des relations banques/entreprises. Ce dispositif vient dans le sillage du processus de filialisation, de la dissolution et de la fermeture des entreprises non viables ainsi que le rééchelonnement des dettes ;
- La privatisation des entreprises publiques : cette politique avait pour principaux objectifs d'améliorer les performances des entreprises publiques, d'assurer la protection des emplois , mais aussi de développer l'actionnariat populaire et des salariés² . Selon les tenants de cette politique, seule la privatisation des droits de propriété est susceptible

¹MELBOUCI, L, Op.Cit, p 203.

²CHADLIA, A, « *Performance des entreprises publiques algériennes* », revue N° 6, Ecole Supérieure de Commerce ESC, juin 2014, p 15

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

d'assurer l'efficacité et la compétitivité de ces entreprises du fait qu'elle permet aux acquéreurs de jouir de la totalité des droits liés à l'utilisation et à la cessation des actifs. Cet argument a été proposé aussi par les institutions financières internationales telles que le Fond monétaire international (FMI) et la banque mondiale.

Depuis 1999, le secteur public est l'objet d'une troisième restructuration, orienté vers la concentration des actifs et la centralisation du pouvoir de décision économique au niveau de l'Etat. Dans ce cadre, l'ordonnance n° 01-04 du 20 août 2001 relative à l'organisation, à la gestion et à la privatisation des entreprises publiques économiques, a annulé toutes les dispositions incluses dans les anciens textes régissant le processus de privatisation et de gestion des capitaux marchands de l'Etat. Ces réorganisations ont permis de transformer les entreprises publiques à caractère économique en société par actions (SPA).

Bien que l'Algérie ait investi dans différents domaines dans le cadre de ses programmes de relance, plusieurs domaines stratégiques ont été négligés. La nouvelle stratégie de relance industrielle adoptée par l'Algérie, a tenté en 2006 de mettre en place un nouveau modèle de développement industriel axé sur la promotion des exportations et la définition de nouveaux avantages comparatifs dont les TIC et la valorisation du potentiel des ressources humaines¹. Cependant, la diminution imprévisible du cours du pétrole en juin 2014, a eu un impact négatif sur l'économie algérienne entraînant des pressions, notamment, sur le plan social.

2.La position de l'entreprise publique Algérienne par-rapport au management des compétences et son impact sur la motivation des salariés

La GRH est un ensemble de pratiques développées au sein de l'entreprise afin de fournir à l'entreprise, dans un contexte caractérisé par une incertitude accrue, les ressources humaines nécessaires pour atteindre, au temps opportun, les objectifs fixés.

Depuis les années 1990, les modèles de gestion des ressources humaines fondés sur les compétences sont fortement mobilisés au niveau des entreprises, et ce, pour répondre à d'importantes questions telles que le leadership, le recrutement, l'intégration, la gestion des carrières, l'investissement en formation et la politique de mobilité des salariés. Le but étant de

¹MIRA, R, Op.Cit, p 246.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

les motiver à se mobiliser autour de l'enjeu de développement de la capacité de l'entreprise à améliorer sa performance.

Ce sujet a fait l'objet de recherche de plusieurs travaux académiques consacrés à l'EPE algérienne (Souki et Melbouci, 2015) ayant montré que le management des ressources humaines adopté par cette entreprise demeure théorique à un degré très élevé. Il fonctionne selon une logique qui ne valorise pas la compétence et qui motive rarement le salarié.

Pourtant, l'EPE a depuis assez longtemps perçu l'intérêt de faire face à la dynamique des marchés internationaux en comptant sur ses compétences sensées lui permettre d'améliorer sans cesse la qualité de ses produits et services. De ce point de vue, SOUKI ET MELBOUCI (2015), avancent que les ressources humaines des EPE ont pour la plupart été formées pendant la phase d'industrialisation dans les années 60 et 70¹. De même, ces entreprises ont financé, depuis leur création, plusieurs programmes de formation au bénéfice du personnel toute catégorie confondue. L'objectif recherché étant de se doter des compétences requises².

Pour sa part, CHERAIET, M. (2005) soutient que la mise en place des unités industrielles au cours des années 1970, a fait émerger des managers algériens de haut niveau. A cette époque-là, le commandement favorisait l'apprentissage à travers les actions de formation³. Dans ce sens, MEKSEM, A, (2017) suggère que la fonction de formation présente la colonne vertébrale des ressources humaines et le levier principal de développement des compétences à l'ENIEM⁴.

Au sujet de l'évaluation des compétences, Ben Younes, A. et Rekibi, H. (2019) affirment qu'au sein de l'entreprise SONATRACH, les résultats d'évaluation ne sont pas mis à la disposition de la majorité des salariés. Les auteurs expliquent le fait que ces résultats ne soient pas communiqués par le manque de formalisation de cette démarche⁵.

¹SOUKI, H et MELBOUCI, L « *L'Entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles* », revue EL-Bahith, N°15, 2015, p 126.

²Idem, p 123.

³CHERAIET, M, « *Aspect de Pratiques Managériales à Sider- El-Hadjar* », les cahiers du CRASC, N° 12, Annaba, 2005, pp 53-54.

⁴MEKSEM, A, « *L'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises publiques algériennes* », Revue El Wahat pour les Recherches et les Etudes, Volume 10, N°1, 2017, P 1098.

⁵BEN YOUNES, A & REKIBI, H, « *La contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés. Cas : SONATRACH, division Exploration Boumerdès* », Mémoire de Master en GRH, UMMTO, 2019, p 78.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

En outre, l'entretien annuel d'évaluation et le test sont les seuls moyens utilisés au sein de SONATRACH pour évaluer les compétences. Les autres outils ne sont pas utilisés.¹ D'ailleurs, au sein de cette entreprise, un nombre réduit de salariés se trouve satisfait et motivé par l'évaluation de ses compétences². Or, celle-ci est sensée, quand elle tient compte de toutes les compétences détenues par les salariés, permettre de stimuler la motivation dans le milieu professionnel.

Cette motivation est perceptible à travers la politique de rémunération de l'entreprise et l'ascension professionnelle de ses salariés. Ces aspects ne sont pas assez développés au sein de l'EPE algérienne. Se référant à l'expérience de l'ENIEM, MEKSEM (2017) note qu'au sein de cette entreprise, une promotion n'est envisageable qu'après plusieurs formations, de même que, les augmentations du salaire touchent uniquement les bénéficiaires d'une promotion³. Ces limites constituent des facteurs de démotivation pour les salariés.

De plus, au sein de l'EPE algérienne, un constat d'ensemble se dégage : celui de l'absence des mesures d'accompagnement aux actions de formation. C'est le cas de dix EPE enquêtées par SOUKI et MELBOUCI en 2015 où plusieurs techniciens et cadres de maîtrise, ont été promus après leur formation dans des postes administratifs n'ayant aucune relation ni avec le diplôme obtenu, ni avec la formation réalisée⁴.

En définitive, le terrain pour une véritable gestion centrée sur les compétences, n'a pas pu se mettre en place au sein des EPE algériennes. Les enquêtes révèlent un niveau de satisfaction faible concernant le MC. Ces résultats sont souvent expliqués par le manque de moyens et de connaissances en MC. Or, la conception et la mise en place efficaces d'une telle démarche réclament d'importants moyens humains bien formés dans le domaine de la GRH et plus précisément dans le MC⁵.

En définitive, les efforts consentis par les EPE pour assurer la modernisation de la gestion des ressources humaines et le développement des compétences sont insuffisants. C'est le cas de l'entreprise NAFTAL où un réel besoin de conduite du changement concernant le développement des compétences se fait sentir. En effet, la problématique qui s'impose à

¹BEN YOUNES, A & REKIBI, H, Op.Cit, p 91.

²Idem, p 82.

³MEKSEM, A, Op.Cit, p164.

⁴SOUKI, H et MELBOUCI, L, Op.Cit, p 126.

⁵HAMANI, M, Op.Cit, p 157.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

l'entreprise NAFTAL est d'ordre managérial puisqu'à l'instar des autres EPE, cette entreprise fonctionne suivant un système qui ne valorise pas les compétences¹.

Dans le même ordre d'idées, l'EPE algérienne se heurte à la persistance des négations des logiques d'apprentissage. Les modes d'organisation imposés n'ont pas été envisagés dans le cadre d'une problématique d'apprentissage organisationnel². Le management des ressources humaines continue à fonctionner en désarticulation avec l'exigence de développement des potentiels qui s'intègrent dans la construction de l'avantage compétitif de l'entreprise et dans la stimulation de la motivation du salarié³.

¹BOUKHALFA, A, « *Le Transfert des Compétences : Approche managériale* », Journal of Industrial Economics, Vol 14 (1), 2018, pp 20-21.

²LEGHIMA, A et HADJOU, L, « *Déterminants des contraintes internes et externes à l'internationalisation des entreprises publiques économiques algériennes : cas de l'ENIEM, ENEL et de la BCR* », Revue Géographique et Géostratégies Régionales, Volume III, (1), 2015, p 39.

³Idem, p 39.

Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne

Conclusion

Ce chapitre s'est penché sur le modèle du management des compétences dans le contexte spécifique des EPE algériennes pour tenter d'analyser son influence sur la motivation des salariés. Les différents travaux consacrés à cette thématique ne nient pas l'existence d'un système de management des compétences au sein de ces entreprises. Ils rappellent le contexte de l'industrialisation intense de l'Algérie qu'ils qualifient de l'âge d'or pour les EPE.

Toutefois, la recherche a pu mettre en exergue certaines limites, à savoir :

- Un manque de personnalisation des compétences au plan de la rémunération ;
- Une structure GRH soumise à une culture bureaucratique ;
- Un SIRH incapable de supporter le bon fonctionnement du système de management des compétences ;
- Un management non étendu à toutes les compétences des EPE impliquant une faible motivation des salariés, voire le désintéressement de la majorité.

De manière générale, un constat d'ensemble est dégagé : les EPE algériennes sont gérées par un management mécaniste. Elles fonctionnent suivant une logique qui ne se focalise pas sur les compétences et la stimulation de la motivation des salariés. Qu'en-t-il de l'entreprise retenue pour notre étude empirique ? Telle est la question à laquelle se propose de répondre le troisième et dernier chapitre.

**Chapitre III : La motivation des salariés par le
management des compétences : cas de l'entreprise
Electro-industries**

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Introduction

Après avoir montré l'articulation générale entre le management des compétences et la motivation au travail d'un point de vue théorique, ce troisième et dernier chapitre de notre mémoire tente d'étudier cette relation dans le cas d'une entreprise publique économique algérienne, à savoir : Electro-Industries (EI) au niveau de l'unité Moteurs. A cet effet, ce chapitre est scindé en deux sections. La première propose une présentation aussi brève que possible de l'entreprise objet de l'étude empirique, ainsi que la méthodologie d'enquête. La seconde section quant à elle, suggère, une interprétation et une analyse des résultats obtenus.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Section 01 : La présentation de l'entreprise enquêtée et de la méthodologie de la recherche

Cette section est consacrée à la présentation générale de l'entreprise enquêtée et la méthodologie de la recherche adoptée pour appréhender empiriquement notre thématique.

1.Présentation générale de l'entreprise objet de l'étude empirique

Nous présenterons cette entreprise à travers son historique et évolution, sa localisation, son statut juridique et son organigramme.

1.1.Historique et situation géographique d'EI

Electro-industries est issue de la réorganisation du secteur industriel opéré en Algérie entre 1980 et 2000, qui a conduit en 1999 à la restructuration de l'ancienne ENEL (Entreprise Nationale des Industries Electrotechniques) en un certain nombre d'EPE/SPA, parmi lesquelles figure ELECTRO-INDUSTRIES¹.

ELECTRO-INDUSTRIES « EI » trouve ses origines dans la restructuration de l'entreprise électro technique de l'ex SONELEC (Société Nationale d'Electronique), qui a signé en 1985, une convention qui comporte la réalisation d'un complexe de trois unités de production à TIZI-OUZOU, dont une consacrée au Matériel Electrique Industriel (MEI).

Cette convention a été signée dans le cadre d'un contrat produit en main avec des partenaires allemands, en l'occurrence : SIEMENS pour les produits qui concernent les alternateurs, les générateurs et les groupes électrogènes, TRAFU-UNION pour les transformateurs, et FRITZ WERNER pour l'engineering. L'infrastructure est réalisée par les entreprises algériennes ECOTEC, COSIDER et BATIMETAL pour remédier aux surcoûts de la réalisation et l'augmentation des frais de gestion du projet. La mise en exploitation du complexe a commencé fin 1984.

Après la restructuration de SONELEC, le complexe MEI est devenu l'une des sept filiales que comptait l'ENEL. En fait, ce dernier est considéré comme la filiale la plus importante, du moment qu'il réalise la grande partie du chiffre d'affaires de l'ENEL.

¹Documentation interne de l'entreprise Electro-industries 2019.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

En 1999, l'actuelle Electro-industries a vu le jour comme une EPE autonome après la cession de l'entreprise mère ENEL. Le siège et les unités de production se situent à Azazga, sur la route nationale n° 12, à 35 KM du chef-lieu de la wilaya de TIZI-OUZOU et à 140 KM de la capitale Alger¹. L'entreprise EI s'étend sur une superficie de 48 hectares dont 11 bâties. L'extension des bâtiments est possible grâce à la surface préparée à cet effet.

1.2. Les différentes activités d'EI

Les activités exercées par EI se déclinent en :

1.2.1. La conception

Basée sur l'amélioration continue de ses produits et services, l'entreprise dispose de ses propres laboratoires d'essai et de mesure de ses produits, mais aussi de contrôle des principaux matériaux utilisés dans sa fabrication. En matière de qualité, l'entreprise a procédé à la mise en place de son système d'amélioration continue. Elle a été certifiée par QMI CANADA en 2002, ISO 9001 version 2000 en 2004 ainsi qu'en ISO 9001 version 2008 et en ISO 9001 version 2015

Dans le cadre de l'amélioration de son système management de la qualité, l'entreprise a été récemment certifiée ISO 17025 et ISO 45001 version 2018. L'objectif essentiel d'ELECTRO-INDUSTRIES est de réaliser une amélioration continue de ses produits et processus pour accroître la satisfaction des clients en répondant à leurs exigences².

1.2.2. La production

Electro-industries est spécialisée dans la fabrication des :

- Transformateurs de distribution ;
- Moteurs Electroniques asynchrones ;
- Alternateurs triphasés ;
- Montage de groupe Electrogène.

A signaler que EI est le seul fabricant de ces produits en Algérie. Les produits fabriqués sont conformes aux recommandations de la norme CEI et aux normes Allemandes DIN/VDE³.

¹www.electro-industries.com, consulté le : 15/03/2021 à 20h45min.

²Documentation interne de l'entreprise Electro-industries 2019.

³Idem.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

La capacité de production actuelle de transformateurs de l'entreprise couvre les besoins du marché à 70% et celle de moteurs représente 30% du besoin national. Ci- après, un tableau récapitulatif du volume de production de l'entreprise à la phase actuelle.

Tableau N° 6 : La production de EI (2018-2021)

Années	2018	2019	2020	2021 en prévisionnel
Production (en KDA)	2 701 205	2 716 062	2 928 330	3 979 998

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

A la lecture des données du tableau ci-dessus, nous constatons que la production de l'année 2020 a enregistré une augmentation de 212 268.00 KDA, soit 7.81%. Cette augmentation relativement considérable, peut s'expliquer par l'augmentation des prix de vente des produits. EI vise à améliorer son volume de production vers la fin de l'année 2021 à 10 510 668.00 KDA, soit 35.91% par rapport à l'année 2020. C'est un objectif possible, mais difficile à réaliser dans les mêmes conditions de travail et de management.

1.2.3. La commercialisation

Electro-industries est leader dans le domaine de la fabrication des produits cités ci-dessus dont elle assure la commercialisation et les services après-vente afin d'élargir son champ d'activité et d'assurer la fidélisation de ses clients.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

1.3. Quelques chiffres clés relatifs à EI à la phase actuelle

Pour analyser la situation de l'entreprise EI à la phase actuelle, nous nous baserons sur quelques chiffres clés.

Tableau N° 7 : Evolution du chiffre d'affaires du résultat financier d'EI entre 2018-2021 (en KDA)

Années	CA	Résultat financier
2018	3 403 482	81 525
2019	2 765 210	81 767
2020	2 990 071	50 000
2021 en prévisionnel	4 178 551	20 000

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

L'examen des données du tableau ci-dessus, révèle une diminution, puis un retour à la stabilité. En effet, entre 2018 et 2019, le chiffre d'affaires a diminué de 3 403 482 DA à 2765210 KDA. Cette situation peut s'interpréter par le phénomène d'absentéisme massif qu'ont connu les entreprises nationales, dont fait partie EI, suite au mouvement populaire et les grèves répétitives durant toute l'année 2019. L'année 2020 voit un retour progressif à la stabilité avec un chiffre d'affaires de l'ordre de 2 990 071 KDA. Cette tendance à la baisse du chiffre d'affaires associée à l'augmentation des prix des consommations intermédiaires en raison de l'augmentation du cours de l'euro, explique la tendance à la baisse du résultat financier.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Tableau N° 8 : Evolution des effectifs d'EI entre 2018-2020

Année	Effectif
2018	835
2019	880
2020	867
2021 en Prévisionnel	882

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

En termes de répartition des effectifs par catégorie socioprofessionnelle, les 867 agents sont répartis comme suit : 15% sont des cadres, 34% agents de maîtrise et 51% agents d'exécution. Les agents sont répartis sur les deux unités de production. Ces dernières sont assistées par des structures de soutien, à savoir : la direction générale, les directions centrales et les organes d'assistance.

1.4. L'organisation de l'entreprise EI

L'entreprise est organisée en structures fonctionnelles et opérationnelles afin de garder une flexibilité importante pour répondre au mieux à la fluctuation de l'environnement. Elle comporte une direction générale composée de 07 directions¹:

- Une Direction Ressources Humaines et de l'Organisation (DRHO) ;
- Une Direction Finance et Comptabilité ;
- Une Direction Approvisionnement ;
- Une Direction Technico-commerciale ;
- Unité Transformateurs ;
- Unité Moteurs et Prestations ;
- Direction Qualité et Développement.

¹Documentation interne de l'entreprise Electro-industries 2019.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Cette organisation est représentée dans un organigramme (voir annexe 3), qui permet à chaque responsable ou membre de se situer dans le fonctionnement de l'entreprise.

Comme certaines fonctions de l'entreprise, la fonction ressources humaines revêt un caractère stratégique. La DRHO est chargée de l'administration du personnel, des relations sociales et de la mise en œuvre des politiques ressources humaines conformément aux choix stratégiques de l'entreprise. Cette direction a par ailleurs pour mission d'évaluer périodiquement les besoins en personnel, et ce, dans l'optique de l'atteinte des objectifs assignés aux différentes fonctions de l'entreprise, mais aussi de réaliser les actions de formation et de perfectionnement des différentes catégories du personnel. Elle se charge aussi d'établir les rapports d'activité et de suivre la réalisation de l'ensemble des actions programmées pour toutes les structures.

La DRHO a pour objectif de contribuer à la définition des politiques et des stratégies de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines et d'assurer une meilleure adéquation possible homme/poste. Dans ce cadre, elle a pour tâche de :

- Concourir à la détermination d'une stratégie de GRH au service des objectifs globaux de l'entreprise ;
- Mettre en place des dispositifs, systèmes, modes, méthodes et procédures en matière de GRH à savoir : l'organisation, le recrutement, la rémunération, l'évaluation des performances des salariés, la gestion prévisionnelle des carrières et des compétences, la formation, la sécurité et la santé au travail, etc. ;
- Veiller à l'élaboration des bilans analytiques de la GRH à tous les niveaux de l'entreprise et à prévoir éventuellement les mesures correctives ;
- S'assurer de l'application et du partage des dispositions prises en matière de GRH au sein de l'entreprise ;
- Alimenter et entretenir le dialogue social au sein de l'entreprise ;
- Contribuer à la protection de l'entreprise des risques de déstabilisation du corps social ;
- Etre à l'écoute du potentiel de créativité et d'innovation que représente chaque salarié de l'entreprise ;

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

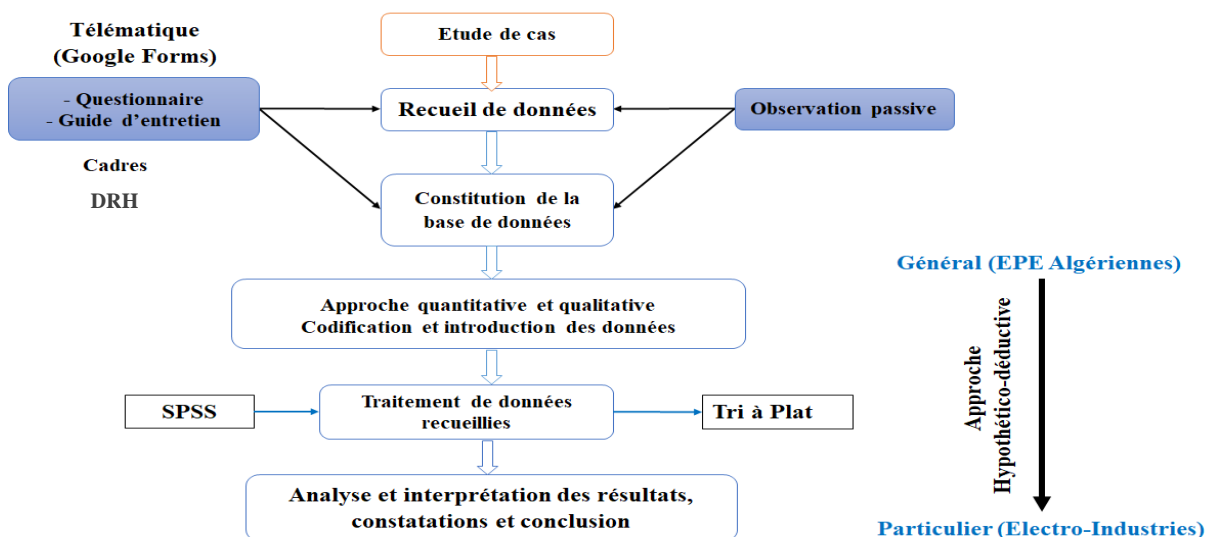
- Veiller au bon fonctionnement du système management de la qualité grâce au pilotage du processus de gestion des ressources humaines ;
- Respecter les consignes de sécurité et le règlement intérieur de l'entreprise ;
- Former et informer chaque employé des risques (environnementaux, santé et sécurité) liés à son poste de travail afin qu'il ait les bons réflexes et un comportement adéquat en cas de situation dangereuse.

Les ressources humaines sont considérées à Electro-Industries un facteur clé de succès. Elles contribuent à la définition des politiques et des stratégies de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines et matérielles. A travers ces politiques et stratégies, l'entreprise aspire à une utilisation optimale du potentiel humain dont elle dispose.

2.Présentation de la méthodologie de la recherche

L'objectif principal recherché dans notre étude est centré sur l'impact du management des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise EI d'Azazga. A cet effet, nous présenterons l'échantillon de l'enquête et les techniques d'investigation mobilisées pour atteindre l'objectif souhaité.

Figure N° 2 : La démarche méthodologique



Source : Réalisé par nos soins en s'appuyant sur le modèle de GICQUEL, Y, ERAC, « *Etudes et recherches appliquées à la communication et au marketing* », édition Génie des Glaciers, France, 2007, p 48.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

2.1. Le choix de l'échantillonnage

La population enquêtée compte 21 cadres salariés issus de différentes catégories sur un total de 130, soit un taux de 16,15% des effectifs de l'entreprise.

Nous avons aussi opté pour des entretiens réalisés avec les responsables ressources humaines (RRH) dont fait partie la DRH et le chef de service des RH de l'unité moteurs. Ces entretiens, nous ont permis d'avoir une idée générale sur l'organisation du travail, mais aussi sur l'importance accordée à la démarche compétence et son impact sur la motivation des salariés d'EI.

2.2. Les techniques d'investigation

Pour réaliser notre travail et vérifier les hypothèses de la recherche, nous avons procédé à l'utilisation d'une méthode qui combine à la fois les deux approches : quantitative et qualitative.

Afin de collecter des données au sein d'EI, nous avons utilisé un questionnaire distribué sur un échantillon de salariés de l'entreprise. Le questionnaire contient des questions fermées et d'autres ouvertes laissant le choix à l'enquêté (e) d'organiser ses éléments de réponse selon ses propres opinions et perceptions. Il sert à décrire, analyser et interpréter les résultats obtenus.

Notre questionnaire se compose de quatre volets portant chacun sur un thème différent et regroupant un certain nombre de questions. Son corps est récapitulé dans le tableau ci-après.

Tableau N° 9 : Le corps du questionnaire de l'enquête

N° de volet	N° de question	Thème et utilité des données collectées
1	(1-6)	Contient des questions destinées à découvrir les caractéristiques de la population à étudier (tel que l'âge, sexe, Etc.
2	(1-11)	Questions posées en vue de savoir les points de vue des enquêtés concernant le management des compétences.
3	(1-12)	Regroupe un ensemble de questions qui traitent des fondements de la motivation au sein de l'entreprise enquêtée.
4	(1-4)	Ce volet aborde la question de l'articulation entre le management des compétences et la motivation des salariés en exploitant les différentes données collectées auprès de la population d'étude.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Pour prendre en charge les manquements liés au questionnaire, nous avons, par ailleurs, recouru à un autre outil. Il s'agit d'un guide d'entretien destiné à entretenir la DRH, et ce, pour appréhender les aspects relevant de ses prérogatives. Le guide d'entretien mobilisé se compose de 34 questions formulées suivant les objectifs et les caractéristiques de l'enquête. Ces questions sont subdivisées en trois axes, à savoir : le management des compétences, la motivation et le lien entre les deux.

Le questionnaire et le guide d'entretien visent à montrer l'importance accordée au management des compétences et l'influence que ce dernier peut exercer en tant que pratique managériale sur la motivation au sein d'EI.

Afin d'analyser les informations collectées et de faciliter le traitement des données, nous avons effectué le traitement des questions à l'aide d'une méthode classique dont l'objet consiste à résumer et à synthétiser les données brutes du questionnaire. Nous avons, par ailleurs, utilisé le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) pour le traitement statistique des données.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Section 02 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête

Cette section sera consacrée à la présentation et à l'analyse des résultats obtenus sur le terrain. Elle synthétise les résultats obtenus de l'enquête par entretien réalisée avec les responsables des RH ainsi que ceux dégagés du traitement du questionnaire auprès des salariés.

1. Résultats des entretiens avec les responsable RH

Une des questions débattues lors de ces entretiens concerne la structure chargée de la fonction RH et son statut institutionnel. De ce point de vue, l'entreprise EI confie cette fonction à une direction dont la mission consiste à assurer la continuité et l'exercice des bonnes pratiques RH (recrutement, intégration, formation, gestion des carrières....) afin de prendre en charge les attentes du personnel.

Les responsables RH de l'entreprise tentent de mettre en place un système de management des compétences. Ce système vise à identifier, développer et évaluer les compétences de ses salariés. La finalité est de doter les structures de l'entreprise d'un personnel compétent, améliorer constamment les potentiels des collaborateurs, leur employabilité et leur motivation.

Aux dires des responsables RH enquêtés, le système de MC adopté par l'entreprise mobilise un certain nombre de moyens : la GPEC pour l'étape d'identification, le plan de formation et la politique de mobilité pour l'étape de développement ainsi que la fiche de poste et de qualification pour l'étape d'évaluation des compétences. Ces méthodes sont bien expliquées dans le tableau suivant :

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Tableau N° 10 : Les méthodes utilisées dans le management des compétences au sein de EI

Etapas du système de MC	Méthodes utilisées
Etape d'identification des compétences	La GPEC : pour permettre une gestion prospective et préventive des RH.
Etape de développement des compétences	Le plan de formation : dans l'objectif d'organiser les activités de formation suivant les objectifs visés, faire adapter les salariés aux postes de travail, assurer le maintien, voire l'évolution des emplois ainsi que le développement du capital humain au niveau de l'entreprise. La politique de mobilité : pour donner aux salariés la possibilité d'apprendre, de progresser, de valoriser ses compétences, mais aussi pour lutter contre la routine.
Etape d'évaluation des compétences	L'autoévaluation : sert à évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels individuels par soi-même. Ceci est rendu possible grâce à des questionnaires et des formulaires destinés à détecter des points forts, mais aussi des lacunes à corriger.

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

A partir du tableau ci-dessus, nous constatons qu'en matière de méthodes du management des compétences, EI recourt à un panel limité de méthodes. En effet, cette entreprise ne fait pas appel à l'analyse du travail, ni à l'observation et à l'entretien pour identifier les compétences. De même, pour développer ces compétences, la méthode de validation des acquis de l'expérience n'est pas mobilisée au sein d'EI. En outre, nombreuses sont les méthodes d'évaluation reconnues par les spécialistes des RH (la méthode des 360°, l'assessment center, etc.) qui ne sont pas utilisées par l'entreprise.

Bien que limitées aux besoins de l'entreprise, les actions de formation auxquelles l'entreprise consacre annuellement un budget de formation de 2 % de la masse salariale, sont

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

prises en charge par un service créé à cet effet. Doté d'un personnel qualifié et performant, ce service veille à ce que ces actions atteignent leurs objectifs et qu'elles soient assurées de façon concrète, continue et efficiente.

Par ailleurs, s'agissant des outils mobilisés dans le cadre du management des compétences, les responsables RH affirment la prise en compte du référentiel des compétences comme outil d'identification des compétences. Elle utilise le bilan des compétences et l'entretien professionnel pour faire le point sur les actions de formation, les compétences des salariés et leurs perspectives d'évolution professionnelle, notamment, en termes de qualifications et d'emploi. Selon les résultats de notre enquête, ces deux outils servent à développer les compétences du collaborateur conformément à son projet professionnel en adéquation avec les besoins actuels et futurs de l'entreprise. Il s'agit donc d'outils permettant la gestion préventive des parcours professionnels et du développement des salariés.

A partir de là, il devient clair que l'entreprise fait appel à un nombre restreint d'outils en matière de management des compétences. Les outils présentant une plus grande importance pour l'atteinte de l'efficacité et la performance ne sont pas mobilisés. En effet, la cartographie des compétences, le référentiel des métiers, le coaching, le SIRH et la procédure de reporting ne sont pas encore déployés dans le système de management des compétences mis en place au sein d'EI. Ces limites ont été sévèrement jugées par la DRH qui déplore l'insuffisance des outils utilisés.

Pourtant, le management des compétences est considéré comme le principal volet de la gestion des ressources humaines à EI. C'est un investissement dont l'entreprise attend énormément de retour. Les responsables RH enquêtés résument ces attentes comme suit :

- Améliorer les connaissances et les compétences des salariés en prenant en charge les manquements ;
- Assurer l'adaptation de l'entreprise face à un environnement de plus en plus turbulent et une concurrence de plus en plus intense ;
- Garantir l'amélioration continue de la qualité des produits et des procédures ;
- Accompagner le processus d'évolution technologique d'EI ;
- Procéder à une gestion préventive du facteur humain par le biais de la GPEC ;
- Viser la satisfaction, la motivation et la mobilisation des salariés.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Concernant la motivation, les responsables RH rencontrés avancent que cette dernière constitue une des préoccupations du système de MC mis en place au sein d'EI. Selon eux, le salaire et la prime de rendement ainsi que la mise en place d'un service dédié à l'amélioration du niveau de la santé et de la sécurité au travail, présentent les principales sources de motivation des salariés. En revanche, la DRH ne juge pas nécessaire la présence d'une cellule de communication destinée à informer et écouter ses collaborateurs.

En somme, nous relevons à EI l'absence des autres facteurs de motivation tels que les facteurs favorisant la satisfaction des besoins sociaux, les besoins d'estime et d'accomplissement personnel. Aussi, l'inexistence d'une cellule de communication dénote d'un système de management autocratique et une structure organisationnelle de type mécaniste. Un tel management basé sur le contrôle, ne peut pas générer l'implication des salariés ni leur motivation au travail. Il alimente au contraire un climat d'insatisfaction professionnelle et de démotivation générale.

2. Résultats de l'enquête par questionnaire

Dans ce qui suit, nous allons présenter puis étudier les données collectées lors de notre enquête à travers les questionnaires distribués auprès d'un échantillon de cadres salariés d'EI.

Axe N° 01 : Les profils des répondants

Question N° 01 : La nature de la population étudiée

Tableau N° 11 : Répartition par sexe

Genre	Valeur absolue	Pourcentage %
Homme	15	71,43
Femme	6	28,57
Total	21	100,00

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Nous remarquons que la plupart des cadres répondants (71,43 %) sont des hommes contre seulement 28,57 % du sexe féminin. Ce qui nous amène à penser que les postes de responsabilité attirent plus les hommes. Le domaine d'activité d'EI peut être à notre sens un

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

élément explicatif de cette situation dans la mesure où les hommes sont beaucoup plus portés sur le domaine technique comparés aux femmes.

Question N° 02 : L'âge des répondants

Tableau N° 12 : Répartition par Age

Age	Valeur absolue	Pourcentage %
[20-30] Ans	1	4,76
[30-40] Ans	5	23,81
[40-50] Ans	13	61,90
Plus de 50 Ans	2	9,52
Total	21	100,00

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Nous constatons la présence de différentes tranches d'âge chez les cadres d'EI. La tranche entre 40 et 50 ans présente la moyenne la plus élevée, soit de 61,90%. Ces chiffres indiquent bien que les postes de responsabilité sont occupés par des personnes mûres, actives et expérimentées.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 03 : L'expérience dans le poste

Tableau N° 13 : Répartition de l'échantillon par ancienneté

Ancienneté	Valeur absolue	Pourcentage %
Moins de 05 Ans	3	14,29
[05-10] Ans	5	23,81
[10-20] Ans	6	28,57
[20-30] Ans	4	19,05
Plus de 30 Ans	3	14,29
Total	21	100,00

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Les données du tableau ci-dessus, montrent bien la similitude des taux relatifs aux cadres sur le point de partir à la retraite (ayant plus de 30 ans d'expérience) et ceux des nouveaux cadres (ayant moins de 5 ans d'expérience). Ce constat est révélateur de la gestion préventive visant à se prémunir de la perte des compétences liées au départ en retraite.

Un autre constat qui pourrait être dégagé du tableau ci-dessus : une grande partie des cadres interrogés ont une expérience professionnelle qui varie entre 10 à 20 ans, puis de 20 ans à 30 ans. Ceci traduit un degré d'employabilité et de stabilité des salariés assez élevé au sein de l'entreprise.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 04 : Le niveau d'études

Tableau N° 14 : Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction

Niveau d'études	Valeur absolue	Pourcentage %
DEUA	2	9,52
Licence	5	23,81
Ingénieur	11	52,38
Master	3	14,29
Total	21	100,00

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

La lecture du tableau ci-dessus, montre la dominance du niveau d'étude de première graduation : ingénieur (52,38 %) et licence (23,81 %). Le nombre de cadres de niveau d'étude de deuxième graduation est en revanche moins important : DEUA (9,52 %) et Master (14,29%). Notons que pour le BTS et Magister, nous n'avons recensé aucun cadre ayant ce niveau. De part notre sujet de recherche, notre enquête a concerné uniquement les cadres salariés. Par conséquent, tous les répondants ont un niveau universitaire.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 05 : Le niveau d'appartenance

Tableau N° 15 : Répartition de l'échantillon par niveau d'appartenance

Niveau d'appartenance	Valeur absolue	Pourcentage %
Cadre Supérieur	3	14,29
Cadre Sénior	6	28,57
Cadre major	7	33,33
Cadre d'application	5	23,81
Total	21	100,00

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête

La répartition des cadres par grade fait ressortir un taux plus élevé aux cadres majors, soit de 33,33 %, suivis des cadres seniors avec un pourcentage de 28,57%. Les taux les plus faibles correspondent aux cadres d'application (23,81%) suivis des cadres supérieurs (14,29%). Ces résultats peuvent s'interpréter par le fait que le cœur de métier de l'entreprise EI requière des compétences exigeant le niveau d'ingénierat.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 06 : Quel poste occupez-vous ?

Tableau N° 16 : Répartition de l'échantillon par poste occupé

Poste	Valeur absolue	Pourcentage %
Chef de département	3	14,28
Chef de service	6	28,57
Ingénieur	7	33,33
Chef de section	5	23,81
Total	21	100,00

Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

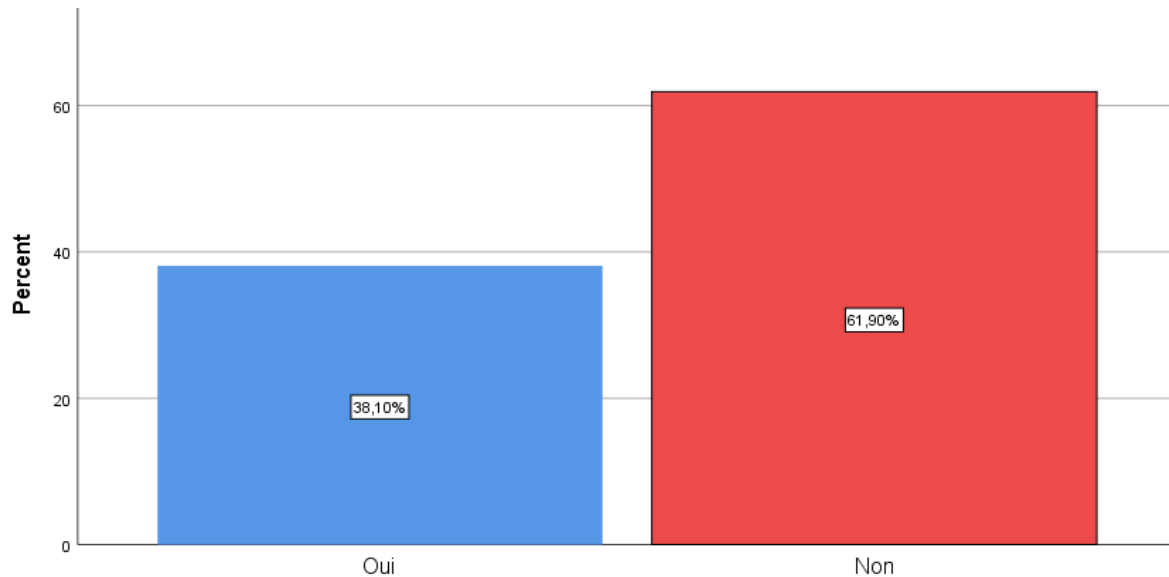
Les résultats affichés dans le tableau ci-dessus montrent que la majorité des cadres enquêtés occupe le poste d'ingénieur, soit 33,33% du total. Notre enquête a touché un nombre moins important de cadres chapeautant les différents départements, services et sections de l'entreprise.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Axe N° 02 : Le système de management des compétences

Question N° 01 : Selon vous, existe-il un système de MC au sein de EI ?

Diagramme N° 1 : L'existence du système de management des compétences



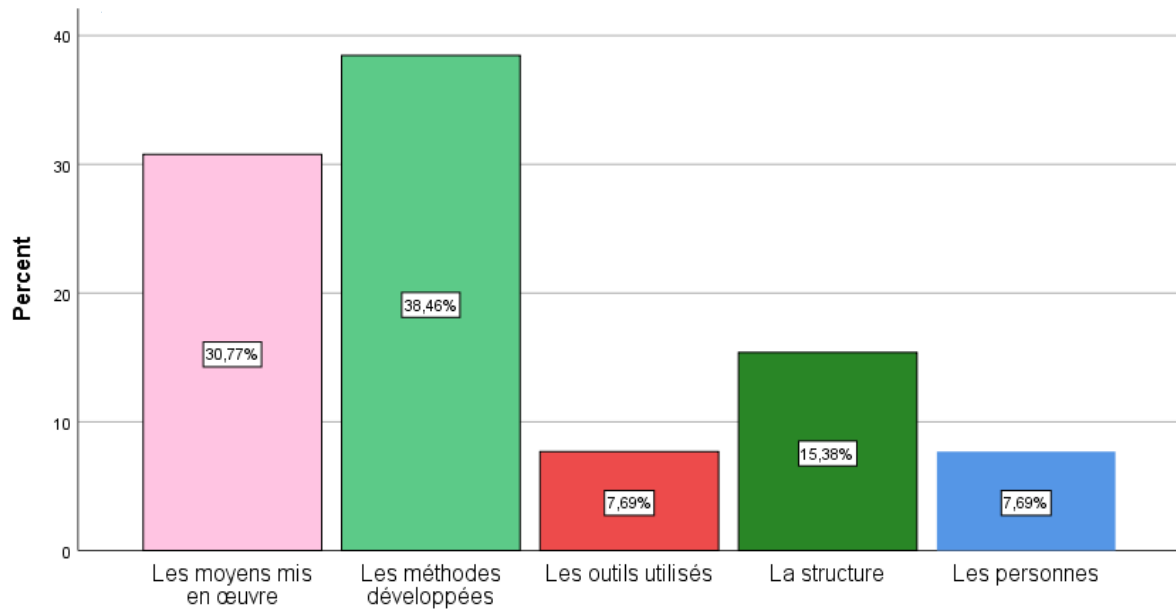
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

La grande majorité des cadres répondants (61,90 %) ne reconnaît pas la mise en place des pratiques de management des compétences. Ce n'est que la minorité restante (38,10 %) qui affirme l'existence de ces pratiques. Ces résultats peuvent être interprétés par le fait que cette démarche ne soit pas formalisée ou pas suffisamment diffusée dans l'entreprise.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 02 : Si oui, qu'est-ce qui vous permis d'affirmer son existence ?

Diagramme N° 2 : Les indices affirmant le mangement des Compétences



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

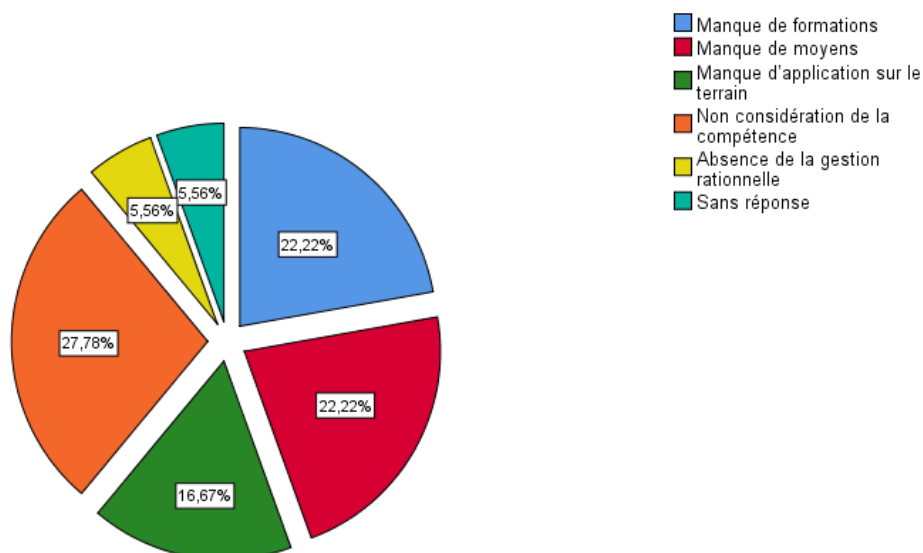
A partir du diagramme ci-dessus, la majorité des répondants par oui (38,46 %) renvoie l'existence d'un système de MC aux méthodes développées, contre 30,77% des répondants qui l'expliquent par les moyens mis en œuvre et 15,38% par la structure dédiée à cette démarche. Le reste (7,69%) l'a reconnu à travers les outils utilisés et les personnes qui y interviennent.

Sur la base de ces résultats, il devient clair que l'entreprise a mis en place un système de MC comme d'ailleurs peuvent en témoigner les moyens, outils et méthodes mobilisés à cet effet.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 03 : Si non, pourquoi à votre avis ?

Figure N° 3 : Les causes justifiant les avis niant l'existence de management des compétences



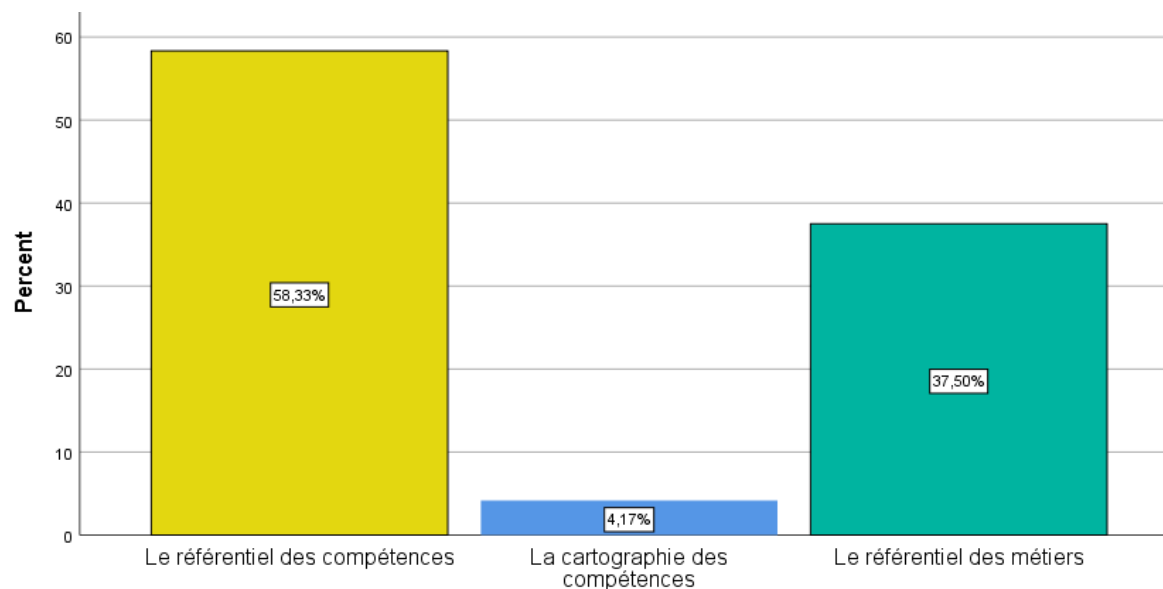
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

D'après la figure ci-dessus, les enquêtés ayant nié la mise en place d'un système de MC au sein d'EI ont défendu leur avis comme suit : la majorité (27,78 %) estime que la raison serait la non considération de la compétence, contre 22,22 % des répondants qui l'associent au manque de formations et de moyens mis en œuvre. Pour 16,67 % des répondants, l'absence de ce système s'explique par le manque d'application sur le terrain et pour le reste (5,56 %), la raison tient au manque de gestion rationnelle. Quant au reste des enquêtés (5,56 %), ceux-ci n'ont donné aucune réponse à cette question. Les résultats obtenus viennent confirmer le manque de formalisation de cette démarche sur le terrain.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 04 : Selon vous, quels sont les outils utilisés dans l'étape de l'identification des compétences ?

Diagramme N° 3 : Les outils d'identification des compétences



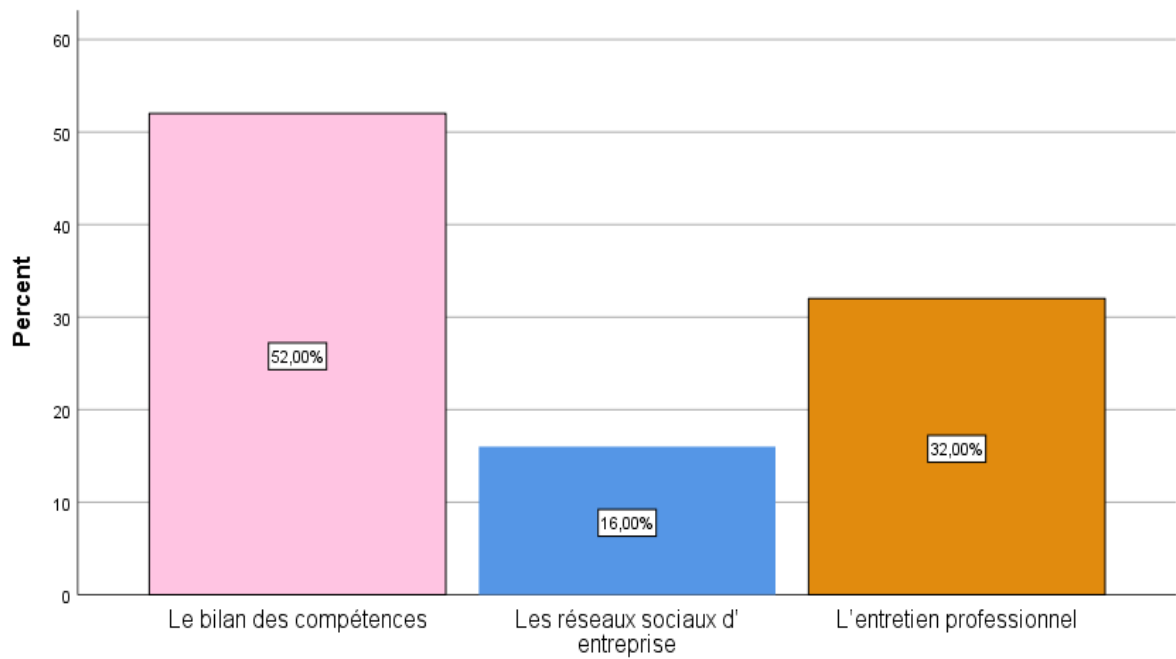
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

A la lecture du diagramme ci-dessus, nous relevons que la majorité des répondants (58,33%) affirme que le référentiel des compétences représente l'outil le plus utilisé au sein d'EI pour identifier les compétences, suivi du référentiel des métiers avec un taux de 37,50 %, et la cartographie des compétences avec un pourcentage très faible, soit de 4,17 %. En dépit du fait que l'entreprise enquêtée mobilise différents outils pour l'identification des compétences, le référentiel des compétences reste l'outil le plus utilisé.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 05 : Selon vous, quels sont les outils utilisés dans l'étape de développement des compétences ?

Diagramme N° 4 : Les outils de développement des compétences



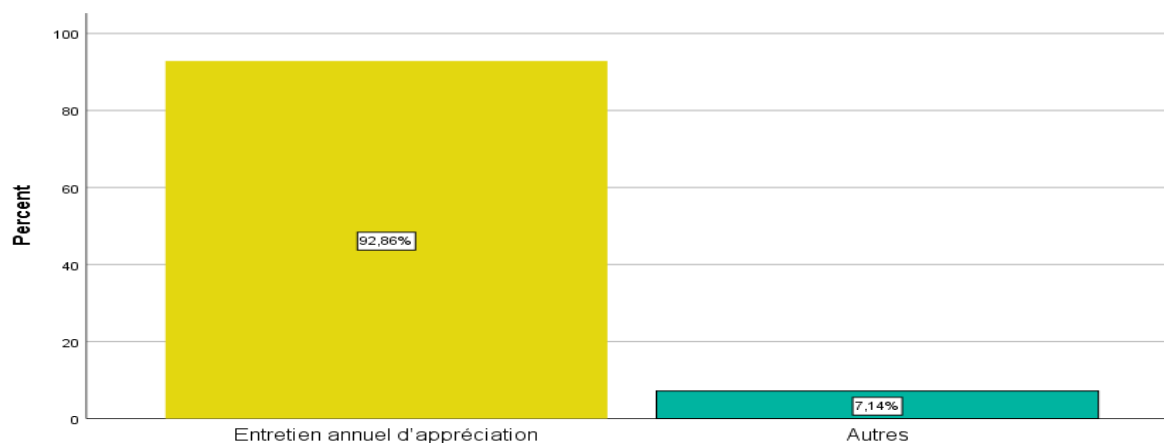
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

A partir du diagramme ci-dessus, il apparaît que pour la majorité des répondants (52%) l'outil le plus utilisé dans l'étape de développement des compétences est le bilan des compétences suivi de l'entretien professionnel avec un taux de 32%. Un nombre moins important de répondants (16%) évoque les réseaux sociaux de l'entreprise. Les résultats montrent le recours de l'entreprise à une variété d'outils pour le développement des compétences à l'exception du coaching qui n'est pas utilisé.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 06 : Selon vous, quels sont les outils utilisés dans l'étape de l'évaluation des compétences ?

Diagramme N° 5 : Les outils d'évaluation des compétences



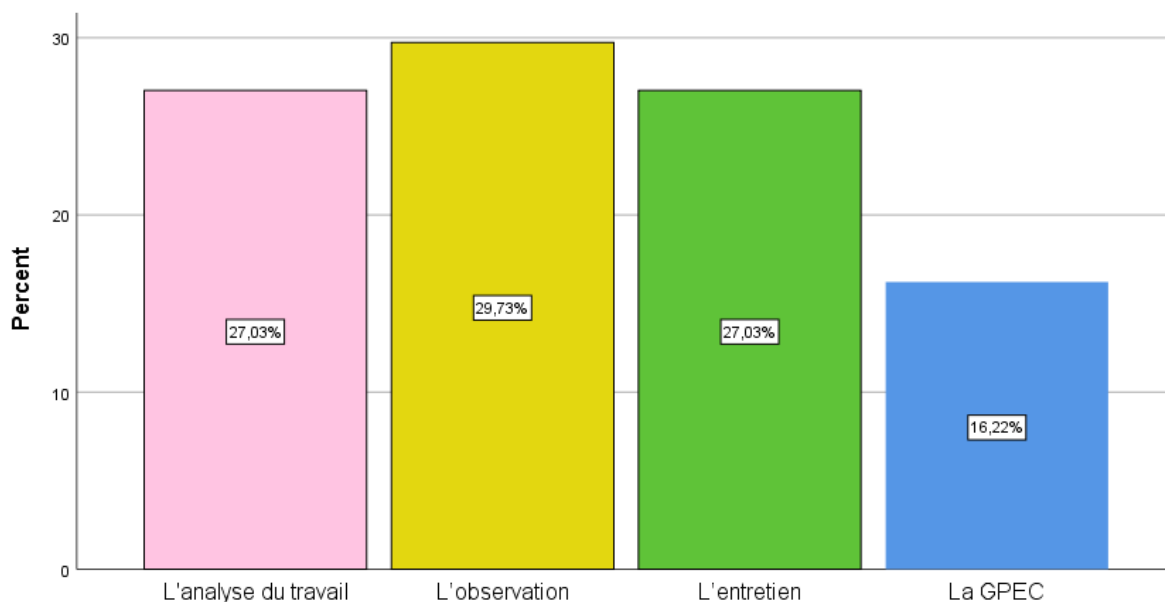
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

A la lecture du diagramme ci-dessus, nous relevons que la grande majorité des répondants, soit 92,86 % affirme que l'outil le plus utilisé pour évaluer les compétences est l'entretien annuel d'appréciation. Pour la minorité restante (7,14 %), il s'agit de la revue de compétences (voir Annexe N°4). Ces résultats montrent qu'en matière d'évaluation des compétences, EI se base sur un nombre très limité d'outils pour les évaluer.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 07 : Selon vous, quelles sont les méthodes utilisées dans l'étape de l'identification des compétences ?

Diagramme N° 6 : Les méthodes d'identification des compétences



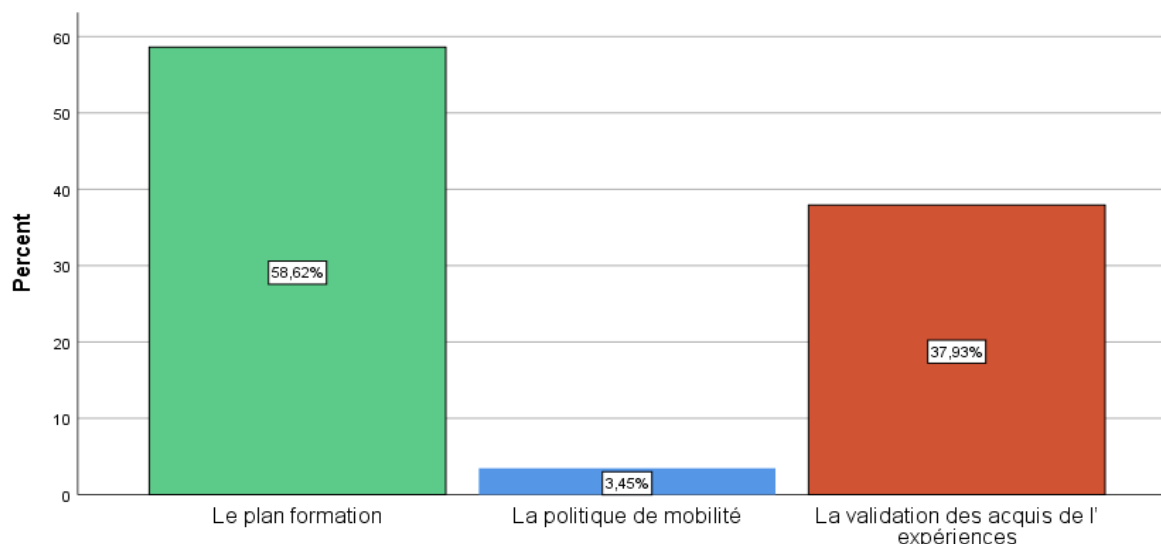
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

A partir de l'analyse des données du diagramme ci-dessus, il en ressort qu'en matière d'identification des compétences, EI fait appel à plusieurs méthodes. Aux dires de la majorité des enquêtés (29,73%), l'observation est la méthode la plus mobilisée à EI, suivie de l'analyse du travail et de l'entretien enregistrant le même pourcentage (27,03%), et enfin la GPEC avec 16,22 %.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 08 : Selon vous, quelles sont les méthodes utilisées dans l'étape de développement des compétences ?

Diagramme N° 7 : Les méthodes de développement des compétences



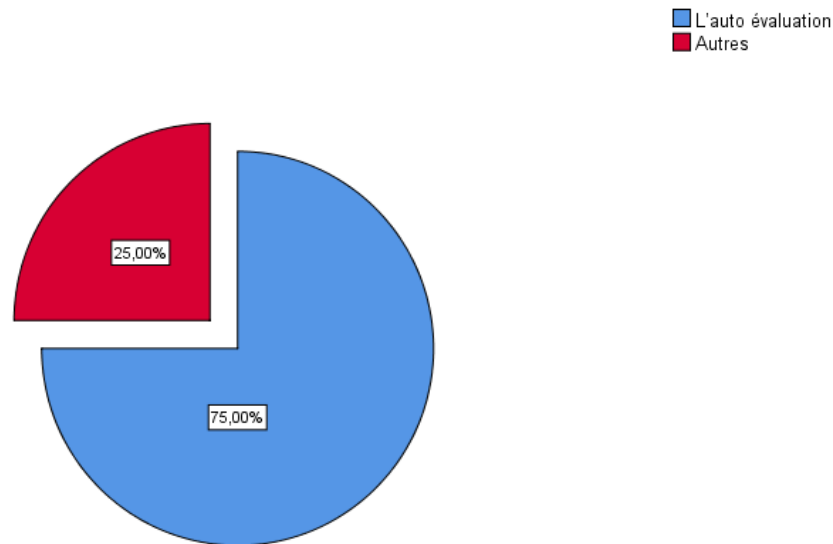
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

A la lecture du diagramme ci-dessus, il apparaît que la majorité des répondants (58,62%) affirme que le plan de formation est la méthode la plus utilisée dans le processus de développement des compétences des salariés au sein d'EI. Ceci n'empêche pas le recours à d'autres méthodes telle que la méthode de validation des acquis d'expérience, et ce, aux dires de 37,93% des répondants. La politique de mobilité, quant à elle, est citée par un pourcentage très réduit des enquêtés, soit de 3,45% seulement. Ces résultats montrent bien que le plan de formation est la méthode la plus utilisée pour le développement des compétences.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 09 : Selon vous, quelles sont les méthodes utilisées dans l'étape de l'évaluation des compétences ?

Figure N° 4 : Les méthodes d'évaluation des compétences



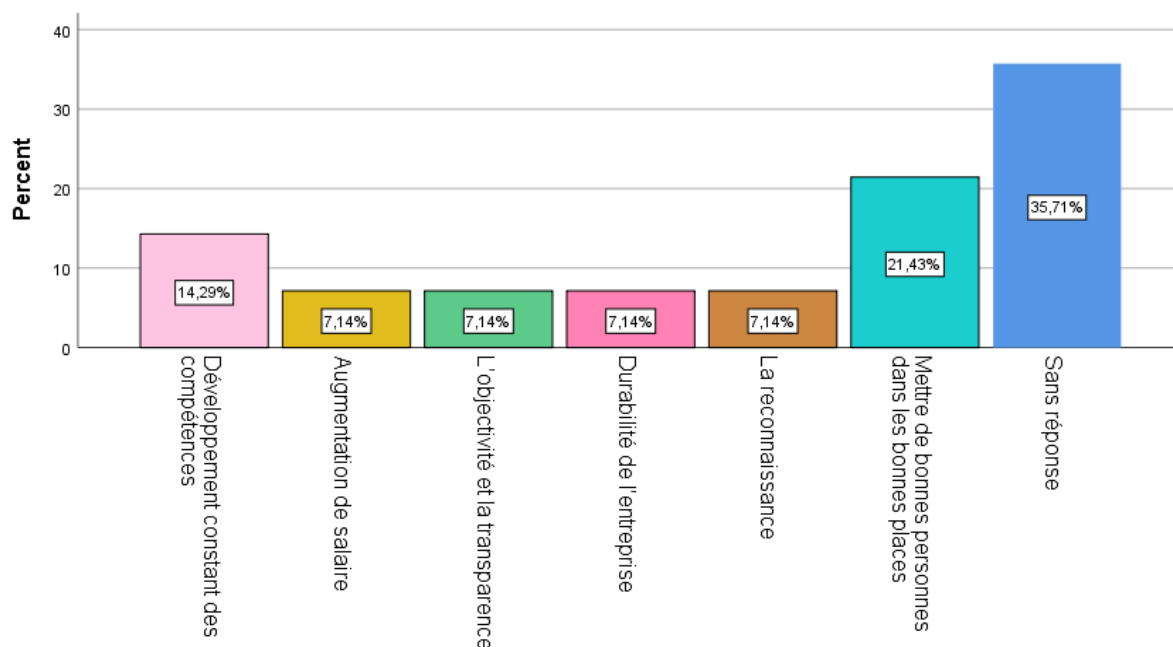
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

A partir de l'analyse des données de la figure ci-dessus, il en ressort que l'essentiel des enquêtés, soit 75% assure que l'entreprise recourt dans la majorité du temps à la méthode d'auto-évaluation dans le processus d'évaluation des compétences. D'autres méthodes sont toutefois utilisées telle que : la fiche de poste, et ce, d'après 25 % des interrogés. Les méthodes restantes (la méthode des 360° et l'assessment center) ne sont pas du tout utilisées.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 10 : En tant que salarié, qu'est-ce que vous attendez de ce système ?

Diagramme N° 8 : Les attentes des salariés du système de management des compétences



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

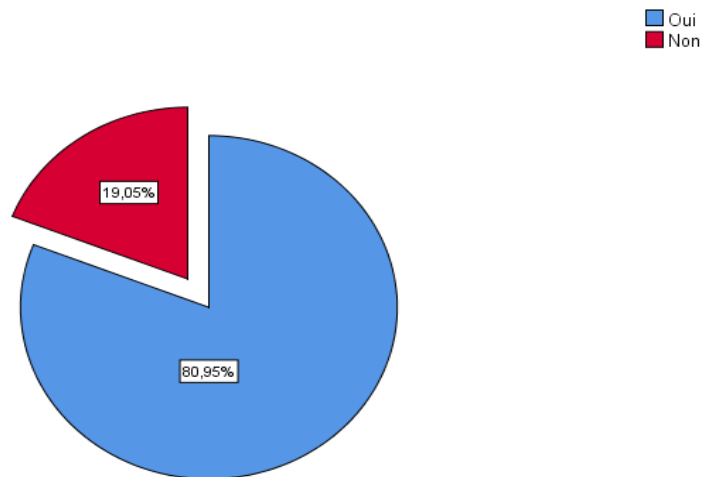
Les avis recueillis auprès des cadres interrogés quant à leurs attentes du système MC mis en place par EI sont différents. Pour certains (21,41 %), l'application du principe de « mettre la personne qu'il faut à la place qu'il faut » est la finalité de tout système de MC. Pour d'autres (14,29 %), c'est le développement constant de leurs compétences et potentiels au travail qui est recherché. Bien que peu nombreux (7,14%), certains cadres expriment d'autres attentes telles que : l'augmentation du salaire, l'objectivité et la transparence, la pérennité de l'entreprise et donc de l'emploi.

Notons que pour cette question, nous n'avons reçu aucun élément de réponse de 35,71 % des enquêtés. Ceci peut être dû au manque de connaissances sur le phénomène étudié d'autant plus, et comme déjà signalé, le MC n'est pas formalisé au sein d'EI. Ceci dit, les réponses obtenues nous ont permis quand même de comprendre à quel point les salariés sont ravis de voir leurs compétences professionnelles développées, d'avoir une reconnaissance et rétribution à percevoir en échange des compétences qu'ils mettent à la disposition de l'entreprise.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 11 : Selon vous, l'entreprise adopte-elle une démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

Figure N° 5 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

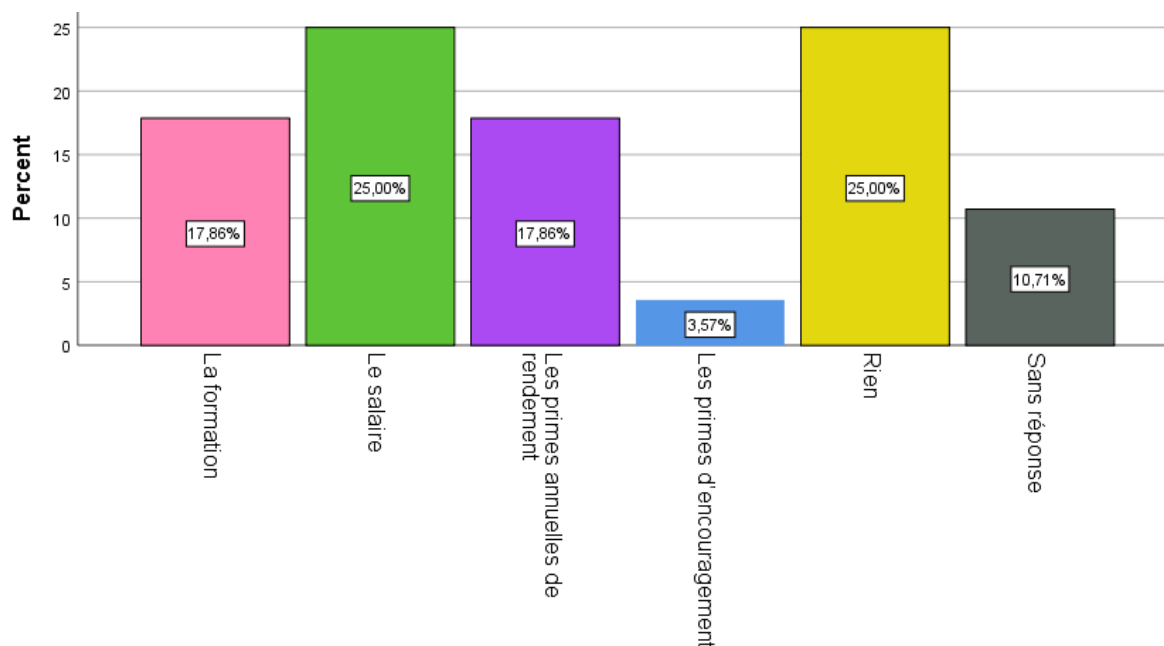
Les données représentées dans la figure ci-dessus, montrent que la majorité des répondants (80,95%) affirme l'adoption d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences par EI, contre 19,05% des répondants qui semblent peu convaincus et qui ne le reconnaissent pas. Nous pensons que ces résultats viennent s'ajouter aux précédents pour confirmer le caractère non formalisé de la démarche.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Axe N° 3 : La motivation des salariés

Question N° 1 : Que fait votre entreprise pour vous motiver ?

Diagramme N° 9 : Les facteurs de motivation de l'entreprise



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

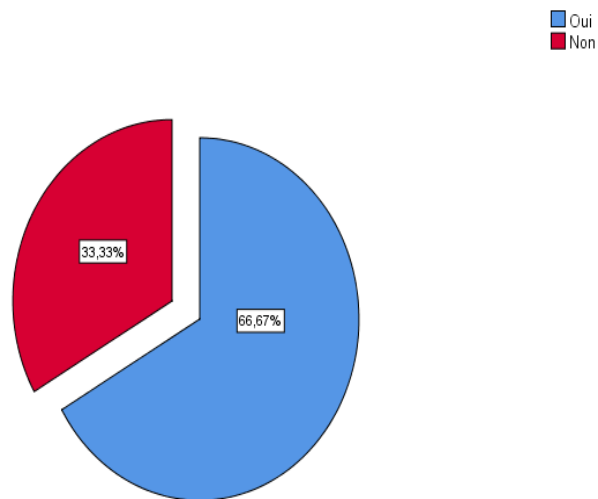
L'analyse des données du diagramme ci-dessus, fait ressortir qu'au sein d'EI, le salaire est un important facteur de motivation, et ce, d'après 25% des répondants par rapport à la formation et aux primes annuelles de rendement (17,86%). Les primes d'encouragement, quant à elles, ne semblent pas constituer un facteur de motivation (3,57%). En outre, hormis les 10,71% d'absténant, 25% des interrogés déclarent que l'entreprise ne fait absolument rien pour stimuler leur motivation.

A partir de ces résultats, il apparaît que le principal facteur sur lequel EI s'appuie pour motiver ses employés est le salaire. C'est à notre sens une approche restrictive dans la mesure où il est nécessaire de prendre en considération d'autres facteurs de motivation dans la politique RH si l'on veut tirer le meilleur parti des compétences.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 2 : Est-ce que le salaire présente le facteur principal de votre motivation ?

Figure N° 6 : Le salaire comme facteur de motivation



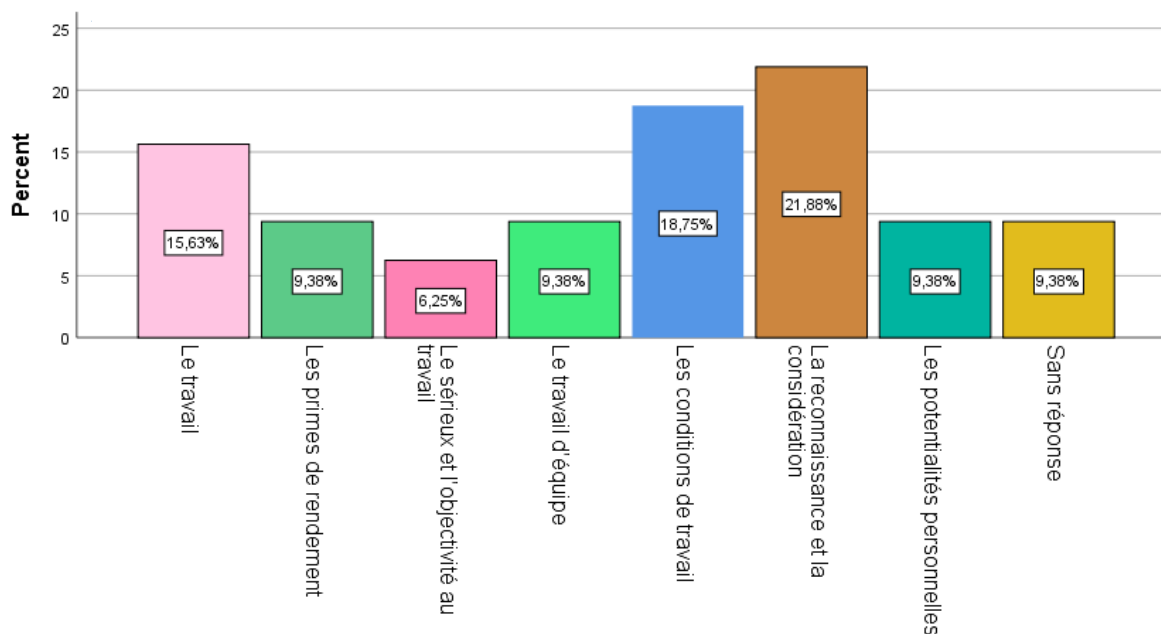
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Les données de la figure indiquent que 66,67% des cadres enquêtés sont motivés par le salaire contre 33,33% qui ne le sont pas. Ces résultats viennent confirmer ceux obtenus dans la question précédente et selon lesquels le salaire serait le facteur le plus motivant au sein d'EI.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 3 : Quels sont les autres facteurs qui vous motive au travail ?

Diagramme N° 10 : Les facteurs de motivation des salariés



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Par rapport à cette interrogation, les enquêtés ont formulé différentes réponses. Hormis les 9,38% d'abstention, pour certains (21,88%), la motivation réside dans la recherche de la reconnaissance et de la considération au travail. Pour d'autres, la motivation se trouve ailleurs : l'assurance d'un bon climat et conditions de travail (18,75%) ainsi que le travail lui-même (15,63%). Comme la prime de rendement et le travail en équipe, les potentialités personnelles motivent 9,38% des cadres interrogés. Enfin, le sérieux et l'objectivité au travail, quant à eux, sont recherchés par 6,25% des enquêtés uniquement.

Ces éléments constituent les facteurs pouvant réellement impulser la motivation et la satisfaction des enquêtés. Ces facteurs ne sont pas suffisamment développés au sein d'EI qui ne semble pas répondre à toutes les attentes de ses salariés en matière de mécanismes incitatifs.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 4 : Est-ce qu'il existe un service dédié à la médecine du travail ?

Figure N° 7 : Le service médecine du travail



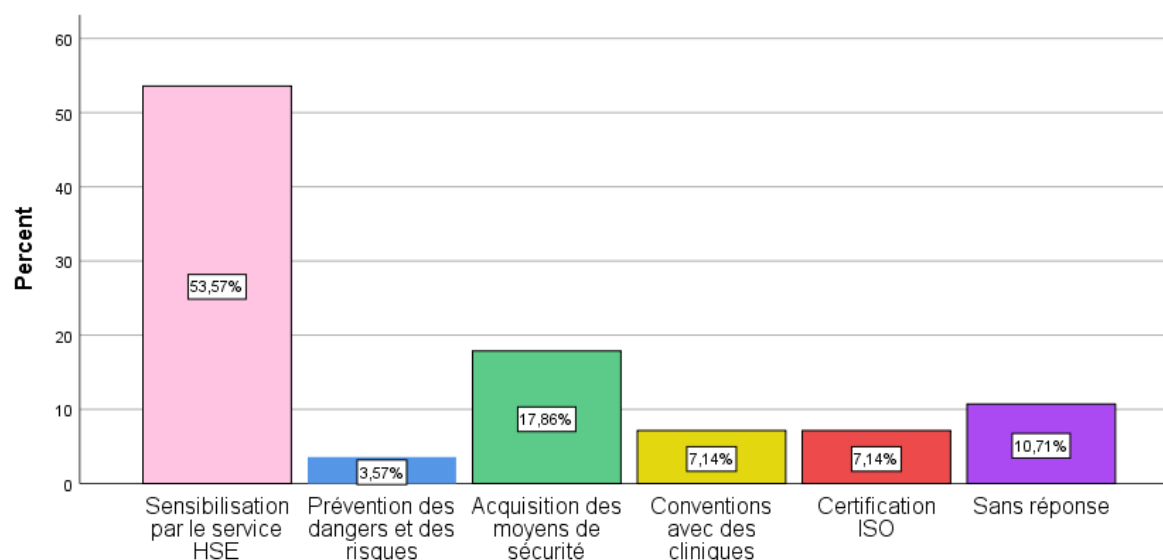
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Nous constatons que tous les cadres enquêtés (100%) affirment l'existence d'un service dédié à la médecine du travail. A partir de là, il devient clair que l'entreprise EI porte un intérêt à la nécessité d'améliorer les conditions de la santé et de la sécurité au travail.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 6 : Quels sont les autres moyens adoptés par votre entreprise pour l'amélioration du niveau de la santé et de la sécurité au travail ?

Diagramme N° 11 : Les moyens d'amélioration de la santé et de la sécurité au travail



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

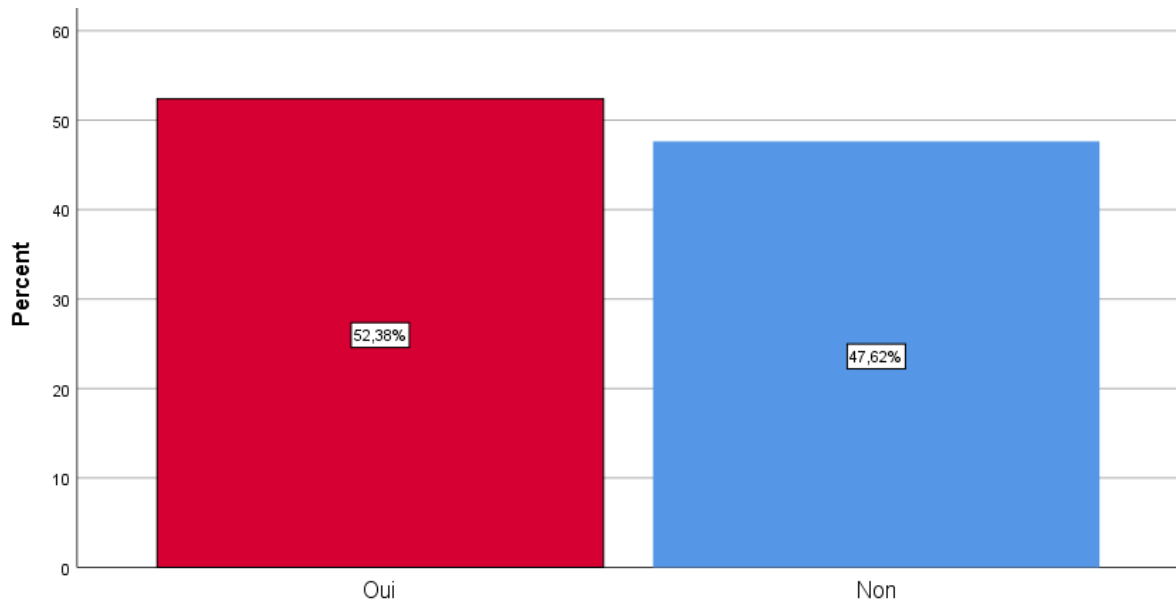
En dehors de la médecine du travail, ce diagramme montre que l'entreprise fait appel à d'autres moyens pour améliorer le niveau de la santé et de la sécurité au travail. À ce propos, l'enquête a révélé que la majorité des questionnés, soit 53,57% assure que l'entreprise s'appuie sur la sensibilisation par le service « Hygiène Sécurité Environnement » (HSE). Aussi, 17,86 % des enquêtés déclarent que l'entreprise accorde de l'importance à l'acquisition des moyens de sécurité pour préserver la santé des employés, notamment, en cette période conjoncturelle caractérisée par la pandémie de Coronavirus 2019 (COVID 19).

En outre, l'entreprise renforce les conditions de la santé et de la sécurité au travail par le biais de la certification ISO qui permet d'améliorer continuellement les processus et les méthodes de travail. Sans oublier de citer les conventions signées avec des cliniques prenant en charge les besoins concernant la santé des collaborateurs. La mise en place de ces deux moyens a été confirmée par les questionnés à raison de 7,14%.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 7 : Selon vous les nouvelles technologies sont-elles mises en place au sein d'EI ?

Diagramme N° 12 : La mise en place de nouvelles technologies



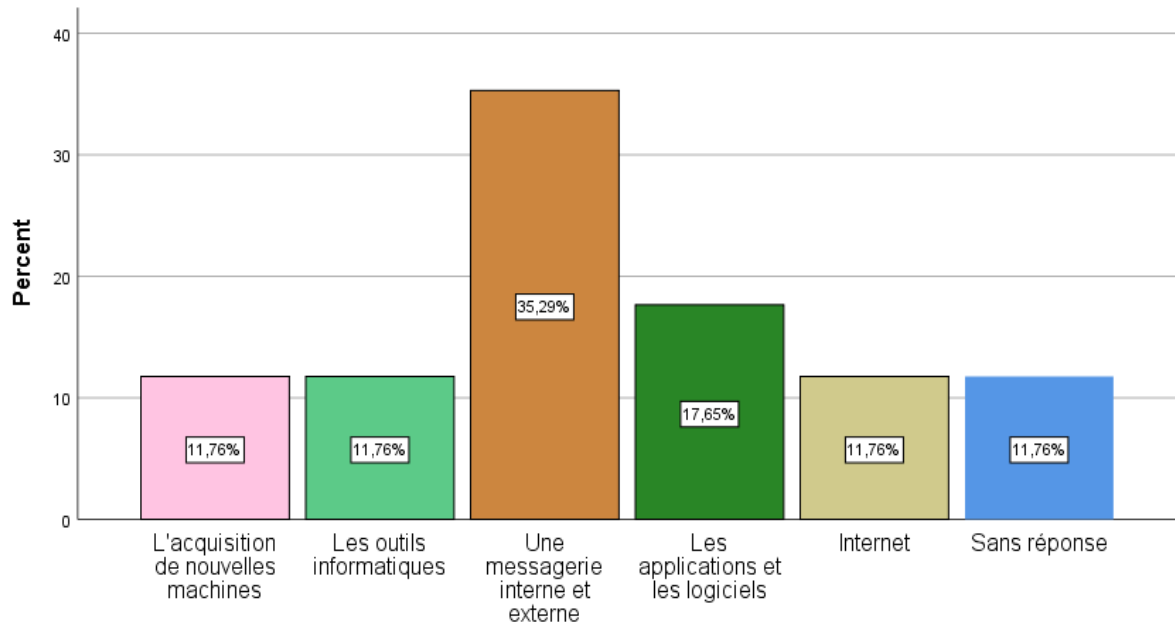
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Le diagramme ci-dessus montre que plus de la moitié (52,38%) des enquêtés affirme la mise en place de nouvelles technologies au sein d'EI. Pour ceux qui sont dans la négation, la raison tient au fait que ces technologies ne soient pas largement diffusées à EI.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 8 : Si oui, lesquelles pour le moment ?

Diagramme N° 13 : Les nouvelles technologies mis en place



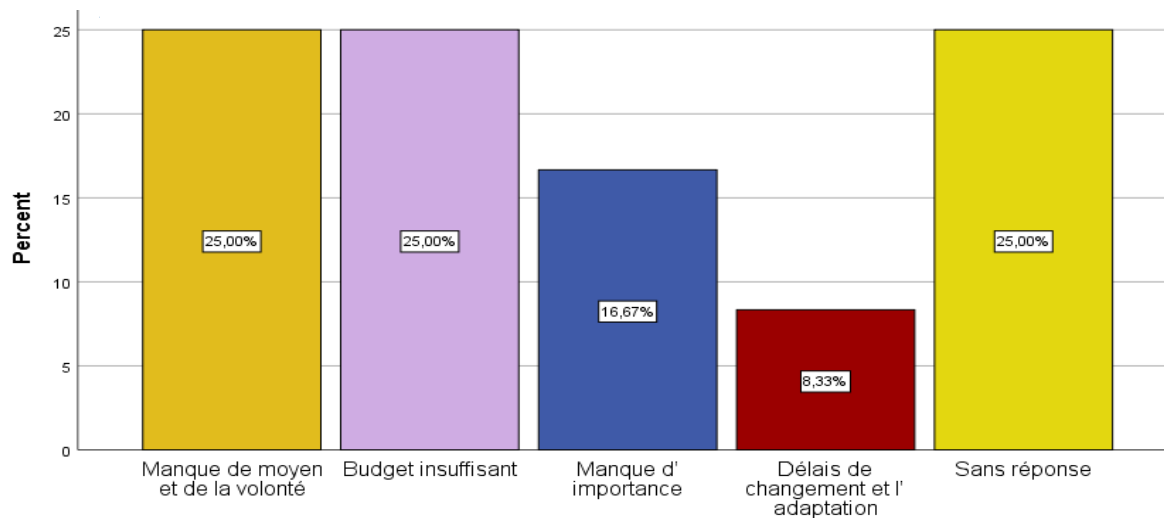
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

A la lecture du diagramme ci-dessus, il en ressort que 35,29% des répondants par « oui », confirment la mise en place d'une messagerie interne et externe. Le reste des répondants se prononce sur l'existence d'autres moyens : de nouvelles machines, internet, des outils informatiques, des logiciels et différentes applications. Bien qu'elle soit la plus citée, la messagerie n'est pas diffusée dans toutes les structures de l'entreprise.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question N° 9 : Si non, quels sont les empêchements à votre avis ?

Diagramme N° 14 : Les empêchements de la mise en place des nouvelles technologies



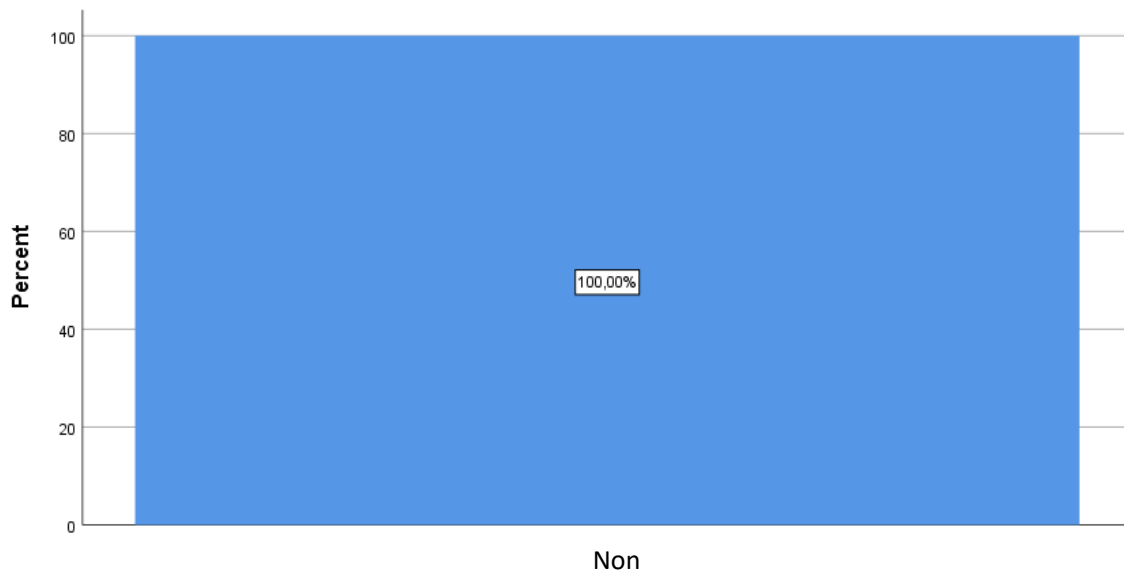
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

Les enquêtés renvoient cette situation au manque de moyens et à l'insuffisance du budget ainsi qu'aux difficultés posées par le changement et l'adaptation.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question 10 : Est-ce que l'entreprise a mis en place des cellules de communication pour vous informer et écouter ?

Diagramme N° 15 : La mise en place d'une cellule de communication



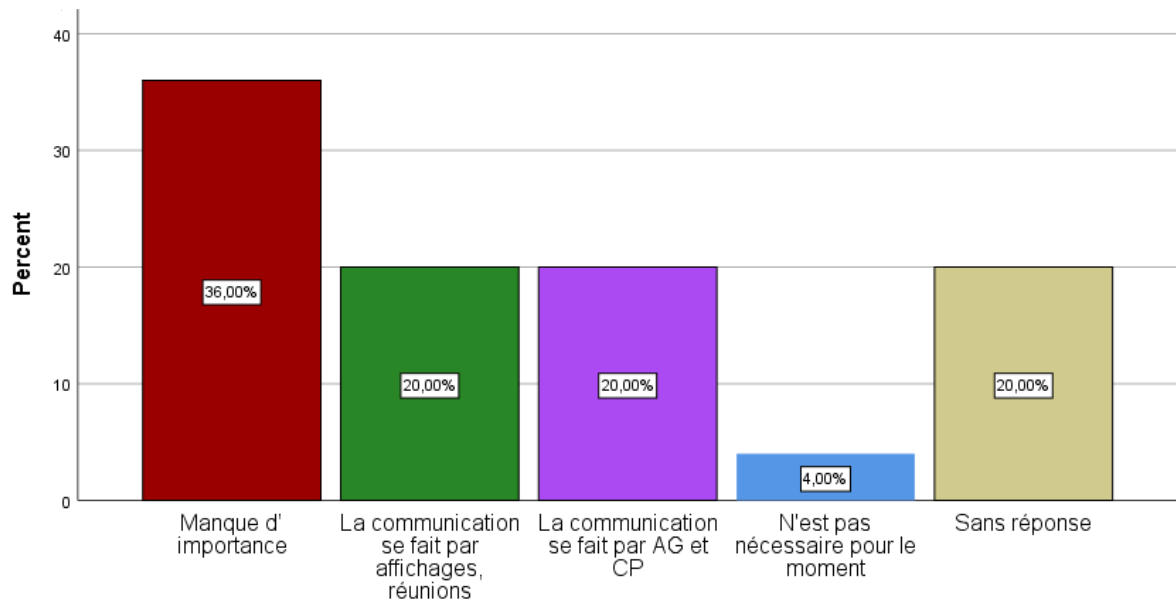
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

A la lecture du diagramme ci-dessus, il apparaît que l'entreprise EI n'a mis en place aucune structure dédiée à la communication pour écouter et informer le personnel, et ce, qu'il s'agisse de la communication horizontale, verticale ou latérale. Cette situation peut être expliquée par le mode de gestion mécaniste caractérisant cette entreprise qui ne voit pas l'utilité de la communication inculquant le salarié. Pourtant, une structure est consacrée à cet effet dans l'organigramme de l'entreprise.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question 12 : Si non, pourquoi ?

Diagramme N° 16 : Les empêchements de la mise en place d'une cellule de communication



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

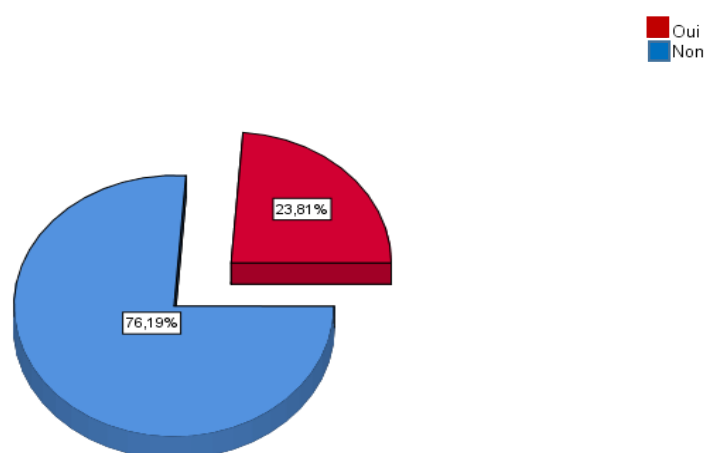
La majorité des enquêtés (36%), a déclaré que l'absence d'une cellule de communication est due au fait qu'elle se pratique réellement à l'aide de certains supports, à savoir : l'affichage, les assemblées générales (AG) et les comités de participation (CP). Les autres ont expliqué la situation par l'absence d'intérêt porté à une telle structure.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Axe 4 : Système de management des compétences et motivation des salariés

Question 1 : Estimez-vous que le système de management des compétences contribue à l'amélioration de la motivation au sein de votre entreprise ?

Figure N° 8 : Stimulation de la motivation par le système de management des compétences



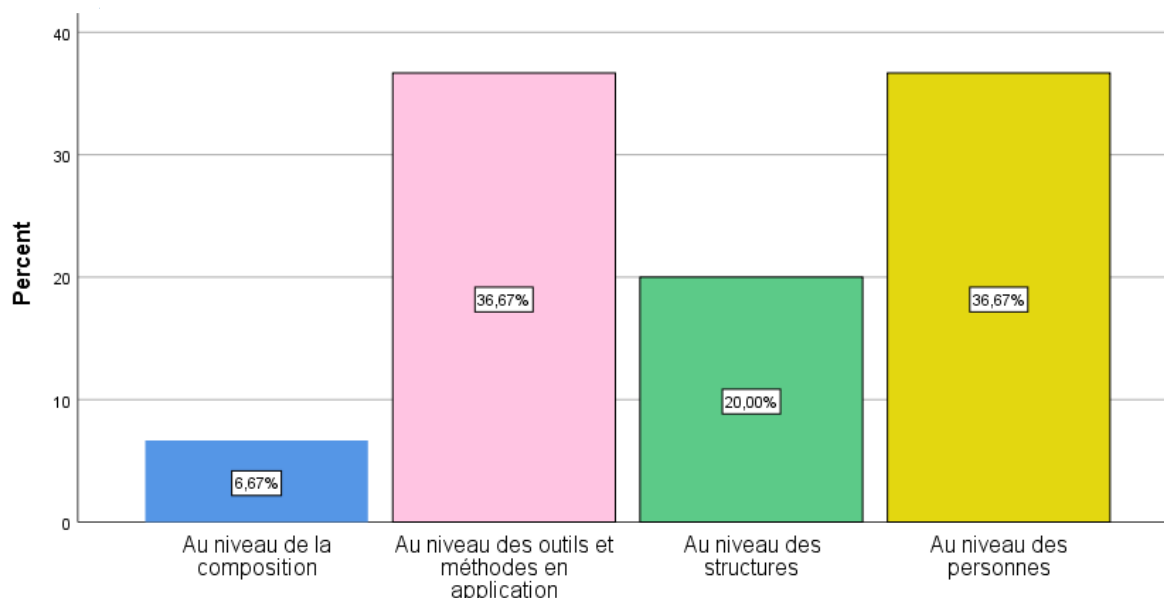
Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

La lecture de cette figure montre que la majorité écrasante (76,19% des enquêtés) estime que le système de MC tel que mis en place par EI, n'est pas en mesure de stimuler la motivation des salariés. Seulement 23,81% des enquêtés pensent que la relation entre le système de MC et la motivation soit établie. Encore une autre fois, c'est le manque de formalisation de la démarche qui est en cause. Quoiqu'il en soit, cette dernière ne semble pas fonctionner selon une logique qui stimule la motivation.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question 2 : Si non, où se situent selon vous les insuffisances ?

Diagramme N° 17 : Les insuffisances empêchant la motivation par le MC



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

S'agissant de l'impact du système de MC sur la motivation, l'enquête a révélé que 36,67% des répondants voient que les insuffisances se situent au niveau des outils, des méthodes en application et au niveau des personnes mobilisées. Ces insuffisances sont reprochées à la structure, et ce, d'après 20% des répondants. A côté de cela, un pourcentage moins élevé de questionnés estime que les manques se situent au niveau de la composition de système de MC mis en place.

A partir des avis recueillis, il apparaît que les outils et méthodes déployés ne peuvent pas concourir à la mise en place un système de MC capable de répondre efficacement aux attentes exprimées par les employés d'EI.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question 3 : Si c'est par rapport aux outils et méthodes en application : est-ce que cela concerne : l'identification, le développement ou l'évaluation des compétences ?

Diagramme N° 18 : Les insuffisances du MC



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

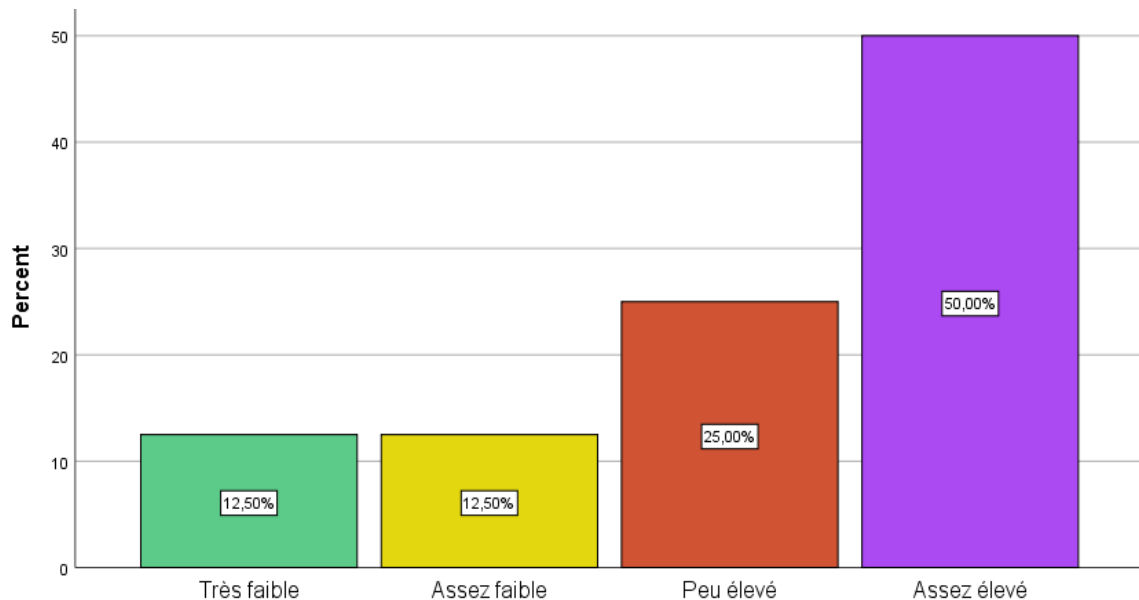
D'après les données représentées dans le diagramme ci-dessus, la majorité des répondants, soit 57,14% assure que l'insuffisance des outils et méthodes utilisés concerne l'étape de développement des compétences. Pour ceux qui ne sont pas de cet avis, ils sont partagés comme suit : pour 38,10% les insuffisances concernent l'étape d'évaluation contre un pourcentage très réduit (4,76%) d'interrogés estimant que c'est l'étape d'identification des compétences qui fait défaut.

Les résultats obtenus concernant les insuffisances relevées au niveau du développement et de l'évaluation des compétences, montrent bien que les objectifs du système de MC mis en place au sein d'EI ne sont pas atteints.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Question 4 : Comment jugez-vous l'impact de ces insuffisances sur la motivation du personnel ?

Diagramme N° 19 : L'impact de l'insuffisance du MC Sur la motivation



Source : Réalisé par nos soins à partir des données de l'enquête.

D'après les résultats obtenus, une bonne partie de l'échantillon (50%), juge que les insuffisances des méthodes et outils utilisés dans les processus de MC mis en place par EI, impactent négativement la motivation du personnel. En revanche, 12.5% des répondants ne semblent pas être de cet avis puisqu'ils jugent cet impact faible.

Au final, en tant que démarche, le management des compétences n'a motivé qu'une certaine catégorie de salariés à EI. Elle ne semble pas convaincre le reste qui représente la majorité.

Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries

Conclusion

Dans ce dernier chapitre, nous avons tenté d'aborder empiriquement la question du management des compétences et son impact sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise EI. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire réparti sur un échantillon de cadres salariés et des entretiens effectués avec les responsables RH, nous a permis d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements.

Nos recherches empiriques auprès d'EI révèlent l'intérêt porté par l'entreprise à la démarche MC à travers les différentes politiques mises en œuvre (recrutement, accueil, intégration, formation, motivation et rémunération ...). En effet, ces politiques sont des actions importantes permettant l'ajustement en termes de MC à travers ses différentes étapes. Théoriquement, ceci peut avoir des répercussions positives, en particulier, sur la motivation du personnel.

Cependant, telle que mise en œuvre, cette démarche ne semble pas convaincre l'ensemble du personnel d'EI. D'ailleurs, d'après les résultats de notre enquête, le système de MC mis en place par cette entreprise n'est pas arrivé à motiver tous les salariés. Sa contribution à la motivation ne fait pas l'unanimité puisque le niveau de satisfaction du personnel n'atteint pas la moyenne.

A l'issue de ce chapitre, nous estimons obtenir une vision plus claire du management des compétences et son impact en termes de motivation du personnel. En définitive, cette problématique impose pour toute entreprise une mise en cohérence permanente des besoins des salariés voulant améliorer leurs potentiels et ambitions professionnelles avec les besoins économiques, mais également stratégiques de l'entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale

L'objet du présent travail a été d'étudier l'influence du système de management des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne. En effet, en tant que démarche, le management des compétences cherche à répondre aux attentes des salariés pour améliorer leur motivation. Le but final étant de mobiliser leurs savoirs et savoir-faire autour des objectifs stratégiques de cette entreprise.

Ici, nous présenterons une synthèse générale de nos résultats de la recherche afin d'en tirer les renseignements, dégager les limites du travail et proposer d'éventuelles pistes de recherche.

1. Synthèse générale des résultats de la recherche

Dans ce travail, nous avons commencé à construire un cadre conceptuel et théorique sur les deux notions de base de notre sujet de recherche : le management des compétences et la motivation. En effet, face à l'accroissement du rôle économique de la connaissance, le management des compétences devient plus que nécessaire. Manager les compétences, c'est tout simplement, tout mettre en œuvre pour disposer, en temps voulu, quantitativement et qualitativement des compétences nécessaires au fonctionnement et au développement continu de l'entreprise.

C'est un processus qui implique conjointement l'identification, le développement et l'évaluation des compétences à l'aide d'un certain nombre de méthodes et d'outils. Il est pris en charge par une structure qui doit strictement être gérée par des personnes spécialisées en GRH. Le MC est une démarche dont la mise en œuvre gagnerait à assurer la mise en cohérence des choix stratégiques de l'entreprise avec les aspirations du personnel. C'est la condition nécessaire pour que cette démarche puisse contribuer à l'instauration d'un climat de satisfaction professionnelle.

Dans le deuxième chapitre du présent travail, nous avons justement pu montrer comment le système de MC, à travers les outils et les méthodes qu'il déploie, peut stimuler la motivation du personnel. Concernant le cas des EPE algériennes, la revue des travaux semble révéler un système de management des compétences limité et un impact faible de celui-ci sur la motivation des salariés.

Au sein de ces entreprises, d'importantes décisions liées à la GRH comme le recrutement, la promotion des cadres, sont prises à l'extérieur. Cette situation crée un climat d'insatisfaction et de conflit parmi le personnel et, par conséquent, de la démotivation.

Conclusion générale

En outre, en matière de développement des compétences, la recherche a bien soulevé le manque de mesures d'accompagnement et de suivi des actions de formation au sein des EPE algériennes. En un mot, le management des EPE fonctionne suivant une logique qui ne valorise pas les compétences. Ceci n'est pas, bien évidemment, sans incidence sur la motivation du personnel.

Dans le dernier chapitre de notre travail, nous avons tenté d'appréhender empiriquement la question du management des compétences et son impact sur la motivation des salariés au sein d'une EPE algérienne, en l'occurrence EI d'Azazga. L'analyse des résultats obtenus à partir du questionnaire et des entretiens effectués avec les responsables RH, nous a permis d'obtenir des éléments de réponses à nos questionnements.

L'enquête menée auprès de cette entreprise, semble révéler une prise de conscience de l'importance d'une démarche de MC, et ce, à travers les différentes politiques mises en œuvre (recrutement, accueil et intégration, gestion des carrières, formation, évaluation, motivation et rémunération, promotion, etc.) et les moyens déployés à cet effet.

Malgré ces efforts, force est de constater que le système de MC tel que mis en place par EI présente des insuffisances. En effet, l'analyse des résultats de notre enquête, nous a permis de faire le constat de l'insuffisance des méthodes et des outils utilisés, et ce, à travers les différentes étapes du processus MC. **Ces éléments nous permettent de confirmer notre première hypothèse de la recherche.**

Nous avons, par ailleurs, montré à travers l'étude empirique que le système de MC mis en place par EI n'a pas pu convaincre l'ensemble de son personnel. La raison tient au fait que la démarche MC ne soit pas formalisée et généralisée dans l'entreprise. En tout cas, pas suffisamment pour stimuler la motivation du personnel. D'ailleurs, l'impact du MC sur la motivation des salariés est faiblement établi au sein d'EI. Le nombre d'enquêtés défavorables à cet impact est quasiment supérieur à celui de ceux qui en sont favorables. **Ceci nous permet de confirmer notre deuxième hypothèse de la recherche.**

2. Limites et perspectives de la recherche

A l'issue de ce travail de recherche qui a tenté d'apporter quelques éclairages sur la question de l'impact de MC sur de la motivation des salariés au sein des EPE algériennes, des limites sont dégagées et de nombreuses questions demeurent posées suscitant de nouvelles recherches.

Conclusion générale

Au plan théorique, nous nous sommes heurtés à la rareté des travaux consacrés aux EPE portant sur le phénomène étudié. Ceci pose des difficultés en termes de validation et de généralisation des résultats à tout le secteur industriel public algérien.

Au plan empirique, nous admettons que notre échantillon est un peu limité. En fait, l'opération de répartition des questionnaires sur les salariés a été interdite par les responsables de l'entreprise enquêtée, chose qui nous a posé énormément de difficultés à distribuer les 21 questionnaires. Sans cette limite, nous aurions pu arriver à des résultats plus intéressants et facilement généralisables.

Par ailleurs, nous nous sommes heurtés à d'autres difficultés :

- L'importance du nombre de questionnaires retournés sans réponses à certaines questions ;
- La méconnaissance de la thématique étudiée par certains cadres de notre échantillon ;
- La difficulté d'accès aux données suite au phénomène de la protection informationnelle auquel nous étions confrontés ;
- La situation conjoncturelle caractérisée par la pandémie de Corona Virus (Covid 19) qui a limité notre champ de recherche.

Nous envisageons une nouvelle piste de recherche comme prolongement à ce travail. Dans ce cadre, il serait intéressant de procéder à une approche comparative de l'expérience d'entreprises publiques appartenant à d'autres secteurs avec des entreprises privées (PME notamment).

Références bibliographiques

Bibliographie

Ouvrages :

- AGUILLAR, M, « *L'art de motiver* », Ed Dunod, Paris, 2009.
- BARRAUD, J, KITTEL, F, MOULE, M, « *La fonction Ressources Humaines* », édition Dunod, 2^e édition, Paris, 2004.
- BEIRENDONCK, L.V, « *Tous compétents ! Le management des compétences dans l'entreprise* », Edition de Boeck, Bruxelles, 2006.
- BOUDJENAH, Y, « *Algérie décomposition d'une industrie : La restructuration des entreprises publiques (1980-2000)* », édition L'Harmattan, Paris, 2002.
- CARRADOT, C, LEFEVRE, G, « *Le grand livre de la formation* », édition Dunod, Paris, 2012.
- DARBELET, M, IZARD, L, SCARAMUZAA, M, « *L'essentiel sur le management* », Ed BERTI, Paris, 2006.
- DEJOUX, C, « *Gestion des compétences et GPEC* », édition Dunod, Paris, 2008.
- DIETRICH, A, « *Management des compétences* », 3^e édition, Vuibert, Paris, 2015.
- DIETRICH, A, « *Le management des compétences* », édition Vuibert, Paris, 2008.
- DOMINIQUE, D, « *La reconnaissance au travail* », Edition Enviro Compétences, Québec, 2017.
- ELOUNDON, J, « *Modélisation multi contrainte d'un système de production flexible* », édition HAL, France, 17 Janvier 2017.
- EVELYNE, J, « *Mutation et organisation du travail* », Edition Bréal, Paris 2005.
- FALCO, H, « *Maitriser ses recrutements* », édition Dunod, 5^e édition, Paris, 2016.
- GERARD, V et all , « *Psychologie du travail et des organisations* », Edition Dunod, 2016, consulté sur : www.cairn.info/.
- GICQUEL, Y, ERAC, « *Etudes et recherches appliquées à la communication et au marketing* », édition Génie des Glaciers, France, 2007.

Bibliographie

- GLUZEL, M, « *L'introduction de la logique compétence à travers la classification des emplois* », 2^e édition, HAL- Dumas, 15 Mars 2018, France.
- GUERRERO, S, « *Les outils des RH* », 3^e édition, Dunod, consulté sur : www.manager-go.com/.
- GUILLOT-SOULEZ, C, « *La gestion des ressources humaines* », 8^e édition, Gualino Lextenso éditions, France, 2015.
- LABRUFF, A, « *Management des compétences* », édition Afnor, Saint-Denis France, 2010.
- LAURENCE, T, MICHEAU-THOMAZEAU, S, « *La boîte à outils de la motivation* », édition Dunod, Paris, 2014.
- LEVY-LEBOYER, C, « *La motivation au travail : modèles et stratégies* », Ed d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, Août 2006.
- MARTORY, B, CROZET, D, « *Gestion des ressources humaines* », édition Dunod, Paris, 2008.
- MAUGERI, S, « *Théories de la motivation au travail* », 2^e édition, Dunod, Paris, 2013.
- MAUGERI, S, « *Théories de la motivation au travail* », Ed Dunod, Paris, 2004.
- MELBOUCI, L, « *Le modèle des entreprises publiques Algériennes, échec ou fin de mission ?* », Ed EL-AMEL, Tizi-Ouzou, 2008.
- MIRA, R, « *Economie politique de l'industrialisation en Algérie : analyse institutionnelle en longue période* », Ed HAL, Paris, 2015.
- PERETTI, J.M, « *Gestion des ressources humaines* », 21^e édition, Vuibert, Paris, 2016.
- PERETTI, J.M, « *Gestion des ressources humaines* », 20^e édition, Vuibert, Paris, 2015.
- PESQUEUX, Y, « *Le modèle de l'organisation flexible* », Edition HAL, France, 2020.
- ROBBINS, S, DECENZO, D, COULTER, M, RULING, C.C, « *Management : l'essentiel des concepts et pratiques* », 9^e édition, Nouveaux Horizons, Paris, 2014.

Bibliographie

- ROJOT, J, ROUSSEL, P, VANDENBERGHE, C, « *Comportement organisationnel volume 3* », 1^e édition, de boeck, 2009.
- ROUSSEL, P, « *Rémunération, motivation et satisfaction au travail* », Ed Economica, Paris, 1996.
- SERUPIA, S.E, « *Théories de la motivation au travail* », Ed L'Harmattan, Paris, 2009.
- SOUALHIA, A et AFFES, H, « *Les déterminants du succès des systèmes de gestion des connaissances dans les entreprises tunisiennes* », Copyright ISSE journal, Sfax, Tunisie, 2014.
- TEMMAR, A, « *L'économie de l'Algérie : les stratégies de développement Tome I* », office des publications universitaires, Alger, 2015.
- WEISS, D, « *Ressources humaines* », 2^e édition, éditions d'organisation, Paris, 2003.



Revues et articles :

- AKKI-ALOUANI, A, « *Evolution de l'environnement de l'entreprise publique algérienne et son impact sur sa performance* », revue des sciences économiques et de gestion, N°06, Université Ferhat ABBES de Sétif, 2006.
- ANTONION, C, « *Après choc pétrolier d'octobre 1973, l'économie mondiale à l'épreuve du pétrole cher* », revue internationale et stratégique, 3013/3, N°91, 2013.
- ATLAN, J, « *Une cartographie des compétences pour piloter la formation* », consulté sur : www.easyrecrue.com/fr/.
- BOROS, C « *GPEC, l'identification des compétences* », consulté sur : www.pepite-sc.com/.
- BOUHEZZA, M, « *La privatisation de l'entreprise publique algérienne et le rôle de l'Etat dans ce processus* », Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université de Sétif, Revue des sciences économiques et de gestion, N° 3, 2004.

Bibliographie

- BOUKHALFA, A, « *Le transfert des compétences : approche managériale* », Journal of Industrial Economics, Vol 14 (1), 2018.
- BOUMANE, A, TALBI, A, BOUAMI, D, « *Quelle méthodologie pour identifier les compétences requises ?* », consulté sur : www.researchgate.net/.
- BOUTAUD, J.J, BONESCU, M, « *La convivialité en entreprise* », article N° 03-2009, Publié le :14 Mars 2018.
- CHADLIA, A, « *Performance des entreprises publique algériennes* », revue N° 6, Ecole Supérieure de Commerce ESC, juin 2014.
- CHENIN, O, « *La formation : source de motivation et de performances des salariés* », consulté sur : www.elearnis.fr/.
- CHERAIET, M, « *Aspect de pratiques managériales à Sider- El-Hadjar* », les cahiers du CRASC, N° 12, Annaba, 2005.
- DEMAISON, K, « *Convivialité en entreprise : un levier pour la qualité de vie au travail ?* », consulté sur : www.myrhline.com/.
- DUPRAY, B, « *Définition de l'organisation scientifique du travail* », consulté sur : www.centralcharts.com.
- GAILLEDREAU, C, « *Spécification et choix de l'équipement d'un système automatisé* », consulté sur : www.cours-examens.etudessuperieures/PDF.
- GRANGER, L, « *Guide pour élaborer un tableau de bord* », consulté sur : www.manager-go.com/.
- HELD, D, RISS, J.M, « *Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante* », Article apparu dans : Employeur Suisse, N° 13, 1998.

Bibliographie

- HELD, D, « *La gestion des compétences* », Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economique et Sociales ; N° 53, 1995.
- LEGHIMA, A. et HADJOU, L. « *Déterminants des contraintes internes et externes à l'internationalisation des entreprises publiques économiques algériennes : cas de l'ENIEM, ENEL et de la BCR* », Revue Géopolitiques et Géostratégies Régionales, Volume III, (1), 2015.
- LEGRAND, M.O, « *Diriger et motiver ses collaborateurs* », consulté sur : <http://www.lereservoir.eu/>.
- LEMOINE, C, « *Bilan de compétences* », consulté sur : www.cairn.info/le-coaching.
- LÖWY, M, « *Henry Ford, inspirateur d'Adolf Hitler* », consulté sur : www.monde-diplomatique.fr/.
- MANGEMATIN, Y, « *Le Management et l'entreprise en mutation* », publication des 4^{ème} journées d'études du pôle européen Jean Monnet, ID2 Faculté de Droit-Economie-Administration de Metz, 25 et 26 novembre 2003.
- MEKSEM, A, « *L'impact de la formation continue sur la compétitivité des entreprises publiques algériennes* », Revue El Wahat pour les Recherches et les Etudes, Volume 10, N°1, 2017.
- POMMERET, B, « *Changement, transformation, évolution : quel terme utiliser ?* », consulté sur : www.blogmanagement.fr.
- SELLITTO, J, « *Faire une tableau de bord : étape 1 du pilotage de la performance* », consulté sur : www.managersenmission.com.
- SOUKI, H et MELBOUSI, L « *L'Entreprise publique algérienne face aux défis de l'économie du savoir : l'analyse par les théories contractuelles* », revue EL-Bahith, N°15, 2015.

Bibliographie

- TABETI, H, BENDIABDELLAH, A, « *Conditions de travail et climat social dans les PME Algériennes* », Article N° 10-2009 publié le : 27 janvier 2016.
- VAN DE PORTAL, M, « *Auto évaluation et management par les compétences* », la revue des sciences de gestion 2014/1 (N° 265), consulté sur : www.cairn.info.



Thèses et mémoires :

- ABBAS, M, « *Le management des compétences d'une entreprise Algérienne* », cas : SONELGAZ SDC Bouira, Mémoire M2 en management stratégique, Université Akli Mohand Oulhadj de Bouira, 2011/2012.
- BEN YOUNES, A & REKIBI, H, « *La contribution de l'évaluation des compétences au développement professionnel des salariés. Cas : SONATRACH, division Exploration Boumerdès* », Mémoire de Master en GRH, UMMTO, 2019.
- CHIGNIER, A, « *Les politiques industrielles de l'Algérie contemporaine, le développement en faillite des relations entre Etat et appareil de production dans une économie en développement* », Université de Lyon 2 : Institut d'études politiques, Mémoire soutenu le 7 Septembre 2009.
- HAMANI, M, « *Management des ressources humaines : d'une pratique traditionnelle vers une approche par les compétences. Application aux entreprises Algériennes* », Mémoire de magistère en sciences économiques, option : Management des entreprises, UMMTO, 04/06/2017.
- KABBANJI, J, « *La stratégie pétrolière de la France en Algérie, 1962-1971* », Université de Montréal, Thèse de doctorat, Aout 2016.



Sites internet :

- Site de l'Electro-Industries : www.electro-industries.com

Bibliographie

Autres documents :

- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le monde de travail en mutation, Magazine N° 2, office des publications officielles des communautés européennes, L-2985, Luxembourg, 2000.
- COHEN, D, ALAIN, M, « *Mutations sociétales et nouvelles compétences : quel impact sur l'organisation, Conférence des présidents d'université (CPU)* », France, comité 21, septembre 2018.
- JOSSERAND, E, « *La structure d'une entreprise en réseau* », Université Paris-Dauphine, Document partagé en PDF.
- Organisation Internationale du travail, « *Guide de mise en place d'aménagement du temps de travail équilibré* », Ed : Bureau international du travail, Genève, 2019.
- Documentation interne de l'entreprise Electro-industries 2019.

Les annexes

Liste des annexes

N°	Titre	Page
Annexe 1	Guide d'entretien	127
Annexe 2	Questionnaire	136
Annexe 3	Organigramme de l'EPE / Electro-Industries / Spa d'azazga	142
Annexe 4	Revue des compétence de l'EPE / Electro-Industries / Spa d'azazga	143

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences
Commerciales
Spécialité : Sciences de Gestion / Option : GRH

Guide d'entretien

Objet :

Madame / Monsieur, dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master, dont le thème est : « **L'impact du management des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique Algérienne. Cas : E.I d'AZAZGA** ».

Ce guide d'entretien comporte un certain nombre de question permettant d'entretenir les responsables, en particulier les responsables RH de l'entreprise E.I afin de pouvoir mener notre enquête. Il est structuré en quatre grandes familles de questions.

Vos réponses auront une finalité strictement scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

1.Présentation générale et organisationnelle de l'entreprise

1.Veuillez nous donner un bref aperçu sur l'historique de votre entreprise ?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.Quelles sont les différentes activités de l'E.I ?

-
-
-
-
-

3.Qu'est-ce que produit et commercialise l'E.I ?

.....
.....
.....
.....

4.Veuillez nous renseigner le tableau ci-dessous :

	Chiffre D'affaires	Production	Effectifs	Résultats Financiers
2018				
2019				
2020				
2021				

2.Le système de management des compétences

1.Pensez-vous qu'il existe un système de management des compétences au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

2.Si non, pourquoi ça n'a pas été mis en place ?

.....
.....
.....
.....
.....

3.Si oui, quelles sont les structures chargées de sa mise en place ?

.....
.....
.....
.....

4.Quel est le profil de la personne ou des personnes qui chapotent cette structure ?

.....
.....
.....
.....

5.Quels sont les objectifs visés par l'entreprise en mettant en place ce système ?

.....
.....
.....
.....
.....

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

6. Quels sont les outils utilisés dans les différentes étapes de la démarche de management des compétences ?

Identification des compétences	
- Le référentiel des compétences	<input type="checkbox"/>
- La cartographie des compétences	<input type="checkbox"/>
- Le référentiel des métiers	<input type="checkbox"/>
- Autres	
Développement des compétences	
- Le bilan des compétences	<input type="checkbox"/>
- Le coaching	<input type="checkbox"/>
- Les réseaux sociaux d'entreprise	<input type="checkbox"/>
- L'entretien professionnel	<input type="checkbox"/>
- Autres.....	
Evaluation des écarts	
- Logiciel d'évaluation des compétences SIRH	<input type="checkbox"/>
- Tableau de bord	<input type="checkbox"/>
- La procédure de reporting	<input type="checkbox"/>
- Entretien annuel d'appréciation	<input type="checkbox"/>
- Autres.....	

7. Quelles sont les méthodes utilisées dans les différentes étapes de la démarche de management des compétences ?

Identification des compétences	
- L'analyse du travail	<input type="checkbox"/>
- L'observation	<input type="checkbox"/>
- L'entretien	<input type="checkbox"/>
- La GPEC	<input type="checkbox"/>
- Autres	
Développement des compétences	
- Le plan formation	<input type="checkbox"/>
- La politique de mobilité	<input type="checkbox"/>
- La validation des acquis de l'expériences	<input type="checkbox"/>
- Autres.....	
Evaluation des écarts	
- L'auto évaluation	<input type="checkbox"/>
- La méthode de 360°	<input type="checkbox"/>
- L'assessment center	<input type="checkbox"/>
- Autres.....	

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

8. Ces méthodes et ces outils vous ont-ils permis d'exprimer des besoins en compétences ?

- Oui
- Non

9. Vous ont-ils permis de procéder à des recrutements ?

- Oui
- Non

10. Si oui, sont-ils recourus en :

- Interne
- Externe

11. Vous ont-ils permis d'orienter votre politique :

- Formation
- Promotion
- Rémunération
- Recrutement
- Autres à préciser :

.....
.....
.....

12. Si non, ne pensez pas que cela constitue une faille à votre système de management des compétences qu'il faudrait combler ?

.....
.....
.....

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

13. Votre entreprise adopte-elle une démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

- Oui
- Non

14. Si non, quels sont les empêchements ?

.....

.....

.....

.....

3. La motivation des salariés

1. Que fait votre entreprise pour motiver ses employés ?

.....

.....

.....

.....

2. Est-ce que le salaire présente le facteur le plus motivant ?

- Oui
- Non

3. Quels sont les autres facteurs de motivation ?

.....

.....

.....

.....

4. Est-ce qu'il existe un service dédié à la médecine de travail ?

- Oui
- Non

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

5.Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

6.Quels sont les autres moyens adoptés par votre entreprise pour l'amélioration du niveau de la santé et de la sécurité au travail ?

.....
.....
.....
.....
.....

7.Votre entreprise utilise-t-elle la nouvelle technologie ?

- Oui
- Non

8.Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

9.Si oui, lesquels implantées pour le moment ?

.....
.....
.....
.....

10.Est-ce que l'entreprise a mis en place des cellules de communication pour informer et écouter ses collaborateurs ?

- Oui
- Non

11.Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

12. Si oui, quels sont les outils (moyens) mis en œuvre dans ce sens ?

.....
.....
.....

4. Système de management des compétences et motivation des salariés

1. Estimez-vous que le système management des compétences contribue à l'amélioration de la motivation au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

2. Si non, où se situe selon vous les insuffisances ?

- Au niveau de la composition

➤ Comment ?

.....
.....
.....
.....

- Au niveau des outils et méthodes en application

➤ Comment ?

.....
.....
.....
.....

- Au niveau des structures

➤ Comment ?

.....
.....
.....
.....
.....

Annexe n° 1 : Guide d'entretien

- Au niveau des personnes

➤ Comment ?

.....
.....
.....
.....

3.Si c'est par rapport aux outils et méthodes en application : est-ce que cela concerne :

- L'identification
- Le développement
- L'évaluation

➤ Veuillez expliquer

.....
.....
.....
.....
.....

4.Comment jugez-vous l'impact de ces insuffisances sur la motivation du personnel ?

- Très faible
- Assez Faible
- Peu Elevé
- Assez Faible

➤ Qu'en pensez-vous ?

.....
.....
.....

Merci pour votre collaboration

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion et des Sciences
Commerciales
Spécialité : Sciences de Gestion / Option : GRH

Questionnaire

Objet :

Madame / Monsieur, dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de Master, dont le thème est : « **L'impact du management des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique Algérienne. Cas : E.I d'AZAZGA** ».

Ce questionnaire comporte une série de questions permettant d'interroger les cadres de l'E.I (unité moteurs électroniques), afin de pouvoir mener notre enquête. Il est structuré en quatre grandes familles de questions.

Vos réponses auront une finalité strictement scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration.

Annexe n° 2 : Questionnaire

1. Les profils des répondants :

<u>1. Sexe :</u> <input type="radio"/> Homme <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Femme <input type="checkbox"/>	
<u>2. Age :</u> <input type="radio"/> Moins de 20 ans <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> De 20 ans à 30 ans <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> De 30 ans à 40 ans <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> De 40 ans à 50 ans <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Plus de 50 ans <input type="checkbox"/>	<u>3. Ancienneté :</u> <input type="radio"/> Moins de 5 ans <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> De 5 ans à 10 ans <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> De 10 ans à 20 ans <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> De 20 ans à 30 ans <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Plus de 30 ans <input type="checkbox"/>
<u>4. Votre niveau d'études :</u> <input type="radio"/> BTS <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> DEUA <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Licence <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Ingénieur <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Magister <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Master <input type="checkbox"/>	<u>5. Le niveau d'appartenance :</u> <input type="radio"/> Cadre dirigeant <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Cadre supérieur <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Cadre senior <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Cadre junior <input type="checkbox"/> <input type="radio"/> Cadre d'application <input type="checkbox"/>
6. Quel poste occupez-vous ?	

2. Le système de management des compétences

1. Selon vous, Existe-t-il un système de Management des Compétences au sein de l'EI?

- Oui
 Non

2. Si non, pourquoi à votre avis ?

.....
.....
.....

3. Si oui, qu'est-ce qui vous permet d'affirmer son existence ?

- Les moyens mis en œuvre
 Les méthodes développées
 Les outils utilisés
 La structure
 Les personnes
 Autres à préciser :

Annexe n° 2 : Questionnaire

4. Selon vous, quels sont les outils utilisés dans les différentes étapes de la démarche de management des compétences ?

Identification des compétences	
- Le référentiel des compétences	<input type="checkbox"/>
- La cartographie des compétences	<input type="checkbox"/>
- Le référentiel des métiers	<input type="checkbox"/>
- Autres	
Développement des compétences	
- Le bilan des compétences	<input type="checkbox"/>
- Le coaching	<input type="checkbox"/>
- Les réseaux sociaux d'entreprise	<input type="checkbox"/>
- L'entretien professionnel	<input type="checkbox"/>
- Autres.....	
Evaluation des écarts	
- Logiciel d'évaluation des compétences SIRH	<input type="checkbox"/>
- Tableau de bord	<input type="checkbox"/>
- La procédure de reporting	<input type="checkbox"/>
- Entretien annuel d'appréciation	<input type="checkbox"/>
- Autres.....	

5. Selon vous, quelles sont les méthodes utilisées dans les différentes étapes de la démarche de management des compétences ?

Identification des compétences	
- L'analyse du travail	<input type="checkbox"/>
- L'observation	<input type="checkbox"/>
- L'entretien	<input type="checkbox"/>
- La GPEC	<input type="checkbox"/>
- Autres	
Développement des compétences	
- Le plan formation	<input type="checkbox"/>
- La politique de mobilité	<input type="checkbox"/>
- La validation des acquis de l'expériences	<input type="checkbox"/>
- Autres.....	
Evaluation des compétences	
- L'auto évaluation	<input type="checkbox"/>
- La méthode de 360°	<input type="checkbox"/>
- L'assessment center	<input type="checkbox"/>
- Autres.....	

Annexe n° 2 : Questionnaire

6. En tant que salarié, qu'est-ce que vous attendez de ce système ?

.....
.....
.....
.....

7. Selon vous, l'entreprise adopte-elle une démarche de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

- Oui
- Non

3. La motivation des salariés :

1. Que fait votre entreprise pour vous motiver ?

.....
.....
.....
.....

2. Est-ce que le salaire présente le facteur principal de votre motivation ?

- Oui
- Non

3. Quels sont les autres facteurs qui vous motive au travail ?

.....
.....
.....
.....

4. Est-ce qu'il existe un service dédié à la médecine de travail ?

- Oui
- Non

Annexe n° 2 : Questionnaire

5.Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

6.Quels sont les autres moyens adoptés par votre entreprise pour l'amélioration du niveau de la santé et de la sécurité au travail ?

.....
.....
.....
.....
.....

7. Selon vous les nouvelles technologies sont-elles mises en place au sein d'EI ?

- Oui
- Non

8.Si non, quels sont les empêchements à votre avis ?

.....
.....
.....

9.Si oui, lesquels pour le moment ?

.....
.....
.....
.....

10.Est-ce que l'entreprise a mis en place des cellules de communication pour vous informer et écouter ?

- Oui
- Non

11.Si non, pourquoi ?

.....
.....
.....

Annexe n° 2 : Questionnaire

12. Si oui, quels sont les outils (moyens) mis en œuvre dans ce sens ?

.....
.....
.....

4. Système de management des compétences et motivation des salariés

1. Estimez-vous que le système management des compétences contribue à l'amélioration de la motivation au sein de votre entreprise ?

- Oui
- Non

2. Si non, où se situent selon vous les insuffisances ?

- Au niveau de la composition
- Au niveau des outils et méthodes en application
- Au niveau des structures
- Au niveau des personnes
- Autres à préciser :

3. Si c'est par rapport aux outils et méthodes en application : est-ce que cela concerne :

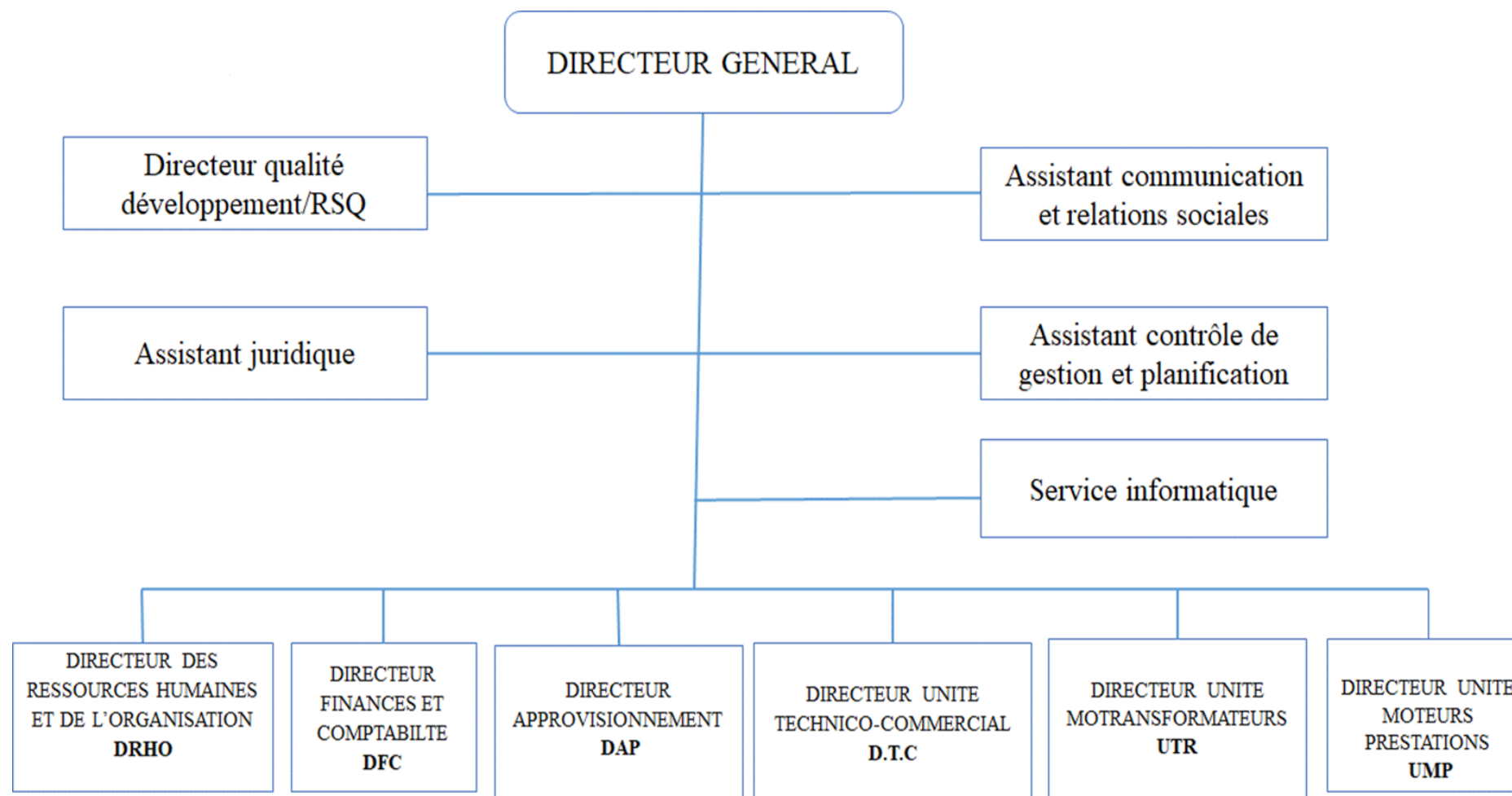
- L'identification
- Le développement
- L'évaluation

4. Comment jugez-vous l'impact de ces insuffisances sur la motivation du personnel ?

- Très faible
- Assez faible
- Peu élevé
- Très élevé

Merci pour votre collaboration

Annexe n° 3 : Organigramme de l'EPE / Electro-industries / Spa Azazga



Source : Documentation interne de l'entreprise EI 2019.

Annexe 4 : Revues des compétences de l'EPE / Electro-industries / Spa Azazga

ELECTRO-INDUSTRIES 15300 AZAZGA ALGERIE		ENREGISTREMENT SMI REVUE DES COMPETENCES		Edition : Année 2019-2020 REF : PR.6.44.02 UNITE : MOTEURS ELECTRIQUES Page : 1/22		
Postes	Qualification Exigée	Titulaire du Poste	Qualification du Titulaire	Expériences du Titulaire	Besoins en Expérience Guidées	Besoins en Formations
ASSISTANT QHSE	Ingénieur d'état -Electrotechnique -Electromécanique option machine électrique Formations complémentaires : -Normes ISO 9001/45001/14001 -Norme ISO 17025 -Audit sur les normes ISO 9001/45001/14001/17025 -Management général Expérience : 8 ans et plus.	A	Diplôme : -Ingénieur d'Etat en Electrotechnique, option : machines électriques. Formation avant embauche : -Bureautique Formation après embauche : -Compensation d'énergie réactive. -La norme ISO 9001. V.2008. -Audit interne (2016). -La norme ISO 9001.V : 2015 (2017-S1). -Formation : approche par les risques (2018-S1). -Formation sur la métrologie (2018-S2). -Audit interne selon la norme ISO/CEI 17025 (2018-S2).	Au sein de l'entreprise : -Ingénieur Electrotechnique (08/07/2001 – 01/01/2005) -Ingénieur chargé d'études (02/01/2005 au 30/11/2016) -Assistant QHSE (du 01.12.2016 à ce jour).		-Gestion de la production. -Anglais technique. -Audit selon la norme 45001. -Norme ISO 14001.
C.S PERSONNEL	Licence : -Science de gestion, option management. -Sciences économique, option économie et gestion des entreprises. -Sciences sociales et humaines. -Sciences juridiques. Formation complémentaire -GRH, management général. -Normes ISO 9001, 45001, 14001. -Maitrise de l'outil informatique. Expérience : 5 ans et plus.	B	Diplôme : -Licence en sciences juridiques et administratives. -Certificat d'aptitude à la profession d'avocat. -MBA. Option : Marketing/Management. Formations après embauche : -La prévention des risques dans les lieux de travail. -Formation : les aspects de la gestion des ressources humaines (2017-S2). -Ang. général A1,2 (2018-S1)	Au sein de l'entreprise : -C. S Personnel (02/11/2011 à ce jour).		-Anglais technique. -Communication dans le cadre professionnel. -Norme ISO 9001. -Norme ISO 45001. -Norme ISO 14001

Le présent document est amené à évoluer. Veuillez-vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

Annexe 4 : Revues des compétences de l'EPE / Electro-industries / Spa Azazga

ELECTRO-INDUSTRIES 15300 AZAZGA ALGERIE		ENREGISTREMENT SMI REVUE DES COMPETENCES		Edition : Année 2019-2020 REF : PR.6.44.02 UNITE : MOTEURS ELECTRIQUES Page : 2/22		
Postes	Qualification Exigée	Titulaire du Poste	Qualification du Titulaire	Expériences du Titulaire	Besoins en Expérience Guidées	Besoins en Formations
ING. ETUDES MECANIQUES	<p style="text-align: center;">Ingénieur d'état -Electrotechnique -Electromécanique option machine électrique</p> <p>Formations complémentaires : -Gestion et management des projets. -Conception assistée par ordinateur (CAO) Autocad + Soldworks), -Métrologie dans l'entreprise. -Matériaux électriques, électrotechnique (spécifications). -Veille technologique et normative. Normes ISO 9001, 45001, 14001. Expérience : 1 à 2 ans.</p>	C	<p>Diplôme : -Ingénieur d'Etat en génie mécanique, option : construction mécanique.</p> <p>Formation après embauche : -La qualité. -Audit interne (2016). -Soldworks (2016). -Soldworks : autres fonctionnalités (2017-S1). -Soldworks : cas pratique (2017-S1) -Formation ISO 9001. V2015 (2017-S2). -Anglais général A2 (2018-S1). -Formation sur innovation organisationnelle (2018-S1). -Formation approche par les risques (2018-S1). -Formation : ISO 17025 (2018-S1). -Perfectionnement audit interne (2018-S1) ; -Formation sur la métrologie (2018-S2). -Sensibilisation sur la norme ISO 45001.V.2018 (2019-S1).</p>	<p>Au sein de l'entreprise : -Ingénieur études mécaniques. (18/03/2013 à ce jour).</p>	<p>-Gestion de la production. -Anglais technique. -Conception assistée par ordinateur (CAO) Autocad + Soldworks). -Métrologie dans l'entreprise. -Matériaux électrique, électrotechnique (spécifications). -Veille technologique et normative. Gestion Electronique des documents (DED). -Maxwell. -Motor solve (concep/Simul). -Anglais technique. -Norme ISO 14001. -Audit selon la norme 45001.</p>	

Le présent document est amené à évoluer. Veuillez-vous assurer que cet exemplaire est bien l'édition en vigueur, par comparaison de sa date d'édition avec celle figurant dans la liste des documents en vigueur. Ce document est un document à usage interne, ne devant pas être ni photocopié ni amené en dehors de l'Entreprise. Merci pour le respect des directives qu'il contient.

Source : Documentation interne de l'entreprise EI 2019.

Table des matières

Table des matières

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire	IV
Liste des abréviations	V
Liste des illustrations	VII
Introduction générale	1
Chapitre I : Management des compétences et motivation : approche théorique et conceptuelle	5
Introduction	5
Section 1 : Management des compétences : cadre conceptuel et théorique	6
1. Contexte d'émergence du management des compétences	6
1.1. Des mutations déterminantes	6
1.1.1. Les mutations technologiques	6
1.1.2. Les mutations du travail	7
1.1.3. Les mutations socio-économiques	8
1.1.4. Les mutations organisationnelles	9
1.1.5. Les évolutions réglementaires	9
1.2. Le contexte de crise	9
1.3. La remise en cause du modèle Taylorien-Fordien	10
1.4. La recherche de flexibilité au travail	15
2. Les approches théoriques du management des compétences	18
2.1. Les approches basées sur les connaissances (savoir)	18
2.2. Les approches basées sur le savoir-faire	19
2.3. Les approches basées sur les comportements	19

Table des matières

2.4. Les approches intégrant les savoir, savoir-faire et comportements	20
2.5. Les approches basées sur les compétences « cognitives ».....	21
3. Etapes, outils et méthodes de la démarche du management des compétences	21
3.1. Le management des compétences en tant que processus.....	21
3.1.1. L'étape d'identification des compétences.....	22
3.1.2. L'étape de développement des compétences	22
3.1.3. L'étape d'évaluation des compétences	23
3.2. Les outils de système de management des compétences	24
3.2.1. Les outils d'identification des compétences	24
3.2.2. Les outils de développement des compétences.....	25
3.2.3. Les outils d'évaluation des compétences	27
3.3. Les méthodes de système de management des compétences	29
3.3.1. Les méthodes d'identification des compétences.....	29
3.3.2. Les méthodes développement des compétences	31
3.3.3. Les méthodes d'évaluation des compétences	32
Section 2 : Motivation des salariés	34
1. Les principales théories de la motivation au travail	34
1.1. Les travaux d'Elton Mayo	34
1.2. La théorie de Abraham MASLOW	35
1.3. Le ERD (ERG) de ALDERFER	37
1.4. La théorie des besoins manifestes de Murray (1938)	38
1.5. La théorie bi-factorielles de HERZBERG	40
2. Les principales sources de motivation	41
2.1. La motivation par les outils RH.....	41
2.1.1. Le niveau de rémunération.....	41
2.1.2. La motivation par le parcours d'intégration	41
2.1.3. La motivation par le développement des compétences et la formation	42

Table des matières

2.1.4. La motivation par la mobilité interne.....	42
2.2. Les autres sources de motivation	43
2.2.1. La motivation par les méthodes de management	43
2.2.2. La communication interne claire et transparente	43
2.2.3. La reconnaissance	44
2.3. La motivation par les conditions de travail.....	44
2.3.1. La qualité du climat social	44
2.3.2. La convivialité au travail.....	45
2.3.3. L'aménagement du temps de travail « horaires variables ».....	45
2.3.4. La motivation par le travail lui-même « enrichissement des tâches »	46
Conclusion.....	47
Chapitre II : Le management des compétences et la motivation des salariés : les leçons à tirer de l'expérience de l'EPE algérienne	48
Introduction	48
Section 1 : La problématique du management des compétences et la motivation des salariés	49
1. La motivation lors de l'identification des compétences	49
1.1. Motiver par la GPEC	49
1.2. Motiver par le questionnaire	51
1.3. Motiver par l'identification des potentiels.....	51
1.4. Motiver par les parcours d'intégration.....	53
2. La motivation lors de développement des compétences	53
2.1.Motiver par le bilan de compétences	53
2.2.Motiver par le coaching professionnel	54
2.3.Motiver par le plan de formation.....	54
2.4.Motiver par l'entretien professionnel	55
2.5.Motiver par la mobilité interne	55

Table des matières

3. La motivation lors de l'évaluation des compétences	56
3.1. Motiver par le 360°	56
3.2. Motiver par l'entretien annuel	56
3.3. La comparaison des compétences et la motivation des salariés	57
3.4. Identification des compétences manquantes.....	58
Section 2 : La problématique du management des compétences et son impact sur la motivation au sein de l'entreprise publique économique Algérienne	59
1. Les grandes phases de l'évolution du management dans l'EPE.....	59
1.1. L'entreprise du mode de management planifié	59
1.2. La tentative de restructuration organique et financière des années 1980	62
1.3. Le passage à la liberté économique et à l'ouverture	63
2. La position de l'entreprise publique Algérienne par rapport au management des compétences et son impact sur la motivation des salariés.....	66
Conclusion.....	70
Chapitre III : La motivation des salariés par le management des compétences : cas de l'entreprise Electro-industries	71
Introduction	71
Section 1 : Présentation de l'entreprise de l'entreprise enquêtée et de la méthodologie de la recherche	72
1. Présentation générale de l'entreprise objet de l'étude empirique.....	72
1.1. Historique et situation géographique d'EI	72
1.2. Les différentes activités d'EI	73
1.2.1. La conception.....	73
1.2.2. La production	73
1.2.3. La commercialisation.....	74
1.3. Quelques chiffres clés relatifs à EI à la phase actuelle	75
1.4. L'organisation de l'entreprise EI	76

Table des matières

2. Présentation de la méthodologie de la recherche	78
2.1. Le choix de l'échantillonnage.....	79
2.2. Les techniques d'investigation.....	79
Section 2 : Présentation et analyse des résultats de l'enquête	81
1. Résultats des entretiens avec les responsables RH	81
2. Résultats de l'enquête par questionnaire	84
Conclusion	115
Conclusion générale	116
Références bibliographiques	119
Les annexes	126
Tables des matières	145

Résumé

L'objet du présent travail a été d'étudier l'influence du système de management des compétences sur la motivation des salariés au sein de l'entreprise publique algérienne. En effet, en tant que démarche, le management des compétences cherche à répondre aux attentes des salariés pour améliorer leur motivation. En nous basant sur une littérature spécialisée relative à notre sujet de recherche, aux entreprises publiques Algériennes, nous avons mené une étude empirique auprès de l'entreprise publique Electro-industries.

Nos résultats semblent révéler qu'à l'instar de la majorité des EPE Algériennes, le système de management des compétences tel qu'il est mis en place au sein de cette entreprise est récent et insuffisant. Ce système exerce une faible influence sur la motivation des salariés de cette entreprise.

Mots clés :

Management des compétences, Motivation, EPE, Impact

Abstract

The purpose of this work was to study the influence of the skills management system on the motivation of employees within the Algerian public company. Indeed, as an approach, skills management seeks to meet the expectations of employees in order to improve their motivation. Based on specialized literature relating to our research subject, Algerian public companies, we conducted an empirical study with the public company Electro-industries.

Our results seem to reveal that like the majority of Algerian APC, the skills management system as implemented within this company is recent and insufficient. This system has little influence on the motivation of the employees of this company.

Keywords :

Skills management, Motivation, EPE, Impact