

L'articulation entre la motivation et le développement des compétences au sein des entreprises publiques algériennes

*Mr. Meksem Amine**
Université de Tizi-Ouzou – Algérie

ملخص:

التحفيز يرتبط ارتباطاً وثيقاً مع منطق المهارات، بل هو شرط ضروري لتعبئة وتطوير والتنفيذ الفعال لمهارات الموظفين. يستطيع أن يكون أيضاً نتيجة لتعديل وتحديث المهارات في الشركات.

الشركات تسعى لوضع الخطوات والإجراءات الالزمة للجمع بين هذين المفهومين. تهدف هذه مقالة إلى دراسة وتحليل الروابط بين تحفيز الموظفين وتنمية المهارات في الشركات العامة الجزائرية.

الكلمات الرئيسية: التكوين المستمر، التحفيز، المهارات، تسيير المهام ، تسيير المعرفة.

Introduction

Aujourd’hui, les entreprises sont confrontées à des situations inédites. L’intensification des échanges entre les pays, l’avènement des technologies de l’information et de la communication, l’apparition d’une concurrence rude à l’échelle mondiale, l’émergence de nouveaux marchés, la montée en puissance de nouveaux acteurs économiques sur la scène internationale, les défis du développement durable et l’incertitude grandissante de l’économie mondiale sont autant des facteurs qui pèsent lourds sur les entreprises. En effet, pour gagner en performance économique, et en adaptabilité face à tous ces changements de l’environnement, les entreprises sont contraintes de valoriser leurs ressources humaines. Les ressources humaines apparaissent dans ce nouveau contexte comme étant une richesse importante, une source de compétitivité, de performance et non un centre de coût comme le considéraient certains.

* Enseignant au département de sciences de gestion de l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou., Mail: meksem10@yahoo.fr

Pour répondre aux nouveaux enjeux environnementaux, les entreprises ont besoin de maîtriser leurs compétences. Cependant quels que soient leurs domaines d'utilisation, les compétences ne sont jamais acquises définitivement compte tenu de la non stabilité de l'environnement technologique, scientifique, organisationnel ... En effet, ce qui semble être valable et d'actualité aujourd'hui peut être caduc et dépassé au futur. Les entreprises doivent donc les développer perpétuellement pour éviter les risques de pénurie qui mèneront à la marginalisation.

Ces compétences sont détenues, développées, mises en œuvre, partagées par des hommes ; l'entreprise se doit donc de les motiver et de satisfaire leur besoin pour qu'ils mobilisent et développent davantage leurs compétences.

La mobilisation des compétences est l'un des aspects les plus sensibles de la logique compétence, on ne peut pas obliger les individus à être compétents, ni à le devenir, par contre l'entreprise peut solliciter les compétences de ses salariés et créer les conditions favorables à leurs développements. Ceci dit, la motivation semble être une condition assez importante, nécessaire pour la mobilisation, le développement et la mise en œuvre des compétences de salariés.

Cependant, les compétences actualisés et développées peuvent conduire à leurs tours à la croissance du comportement motivationnel des salariés.

Notre recherche consiste à étudier la relation qui existe entre la motivation et les logiques compétences (mobilisation, développement et mise en œuvre des compétences des salariés) au sein des entreprises publique algériennes. Nous allons essayer dès lors de répondre aux questions suivantes :

Quelles sont les éléments de la motivation qui incitent les salariés à mobiliser, à développer et à mettre en œuvre leurs compétences au sein des entreprises publiques algériennes ?

Comment peut-on passer du développement et d'actualisation des compétences à la croissance de la motivation chez les salariés de ces entreprises ?

Notre travail sera devisé en deux parties ; nous allons présenter les concepts clés dans le sens et contexte de la problématique, ensuite nous allons analyser l'articulation entre la motivation et les logiques compétences au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager de tizi ouzou (ENIEM).

La partie conceptuelle

1-La compétence, exploration des valeurs

Le terme compétence est omniprésent dans les discours de différents domaines. C'est une notion complexe, multi-facette. Malgré son caractère imprécis, le concept de compétence s'est émancipé et s'est imposé dans la littérature managerielle ces dernières années.

1-2- Définition de la compétence:

Depuis quelques années déjà, la notion de compétence a investi le champ de management des ressources humaines sans pour autant qu'il y ait unanimité sur sa signification. La classification de ce concept s'impose, car il est désigné par un mot poly-sémantique aux définitions multiples, selon l'usage que l'on veut en faire :

Nous retiendrons celle de MEDEF, ex CNPF, qui a été donnée, lors des journées internationales de la formation à Deauville, en Octobre 1998 « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ». De son côté, (Philippe Zarafian, 2001,p.65) définit la compétence comme étant : « la prise de l'initiative et de la responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté », (Jean Yve Buck, 2003, p.106) quant à lui, estime que « la compétence est un agencement résultant de la combinaison d'une multitude de connaissances, de savoirs, d'expériences, d'expérimentations, de talents, d'aptitudes acquises au fil du temps par un individu ou une organisation ; elle se compose de savoirs faire opérationnels, de savoirs faire potentiels

(actionnables), de savoir faire relationnels, de savoirs faire cognitifs, de savoirs faire validés dans un contexte donné ».

Toutes les définitions que nous pouvons donner de la notion de compétence font soigneusement la distinction entre ce qui est d'ordre de compétence individuelle et ce qui est d'ordre de compétence collective.

1-2-1- Compétence individuelle

La plus part des auteurs qui définissent la compétence individuelle s'accordent à dire que cette dernière n'a de signification que par rapport à l'action, en l'occurrence son exercice dans une activité professionnelle réelle.

Ceci dit, la compétence individuelle n'existe pas dans un cadre abstrait, mais elle est liée à l'action. Ainsi, pour (Cécile Dejoux, 2008, p.9) : « la compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoirs faire et d'aptitudes, qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé ».

(C-L-Leboyer, 1999, pp.21-35) considère les compétences individuelles comme des répertoires de comportement que certaines personnes maîtrisent plus que d'autres, ce qui les rend plus efficaces dans une situation donnée. En effet, ces compétences sont réelles et observables au quotidien. Pour (Guy Le Boterf 1994, pp. 15-35.) , la compétence est un atout et l'incompétence peut mener l'individu à la marginalisation. Pour cet auteur, il ne suffit pas de posséder des connaissances, des capacités et un savoir faire pour être compétant, mais encore il faut bien les mobiliser de façon pertinente, au moment opportun, dans une situation de travail. De fait, la compétence n'existe que dans sa mise en œuvre réelle dans une situation de travail.

1-2-2-La compétence collective

Pour (Le Boterf, 2010, p. 66), les compétences sont portées par des personnes, mais cela ne doit conduire à la conclusion erronée selon laquelle la compétence serait uniquement une affaire individuelle. A

l'image d'une face d'une médaille, toute compétence comporte deux dimensions indissociables individuelle et collective.

Pour (Matmati et Schmidt, 2002, p. 55.) : « la compétence collective est une réalité définie comme étant le savoir faire ou les savoirs faire de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à mettre sur le marché des produits ou services compétitifs et à conquérir des parts de marchés, à partir de la combinaison de différentes compétences individuelles de ses membres ».

1-3-La gestion des compétences

La gestion de compétences peut être définie comme étant la somme des actions, démarches, outils qui permettent à l'entreprise d'acquérir, de stimuler, de réguler les compétences dont elle a besoin, individuellement et collectivement en tenant compte de sa vocation, de ses objectifs, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques et de sa culture.

1-4- la relation entre la formation continue et les compétences

L'entreprise comme les salariés savent que rien n'est jamais acquis définitivement. C'est pourquoi la formation accompagne de plus en plus les parcours professionnels. En effet, l'évolution des techniques, le renouvellement des méthodes d'organisation de travail et le bouleversement technologique font que la compétence actuelle du salarié ne serait, sans doute pas, suffisante dans quelques années si elle n'est pas actualisée.

2- Le knowldege management

L'un des soucis majeurs de l'entreprise apprenante est la production et le partage des connaissances entre les différents membres de l'organisation. Pour ce faire, l'entreprise apprenante recourt à une démarche de management des connaissances (knowledge management).

(Jean Yves Prax, 2000. p 17) définit le knowledge management comme étant « un processus de création, d'enrichissement, de capitalisation et de diffusion de savoirs qui implique tous les acteurs de l'organisation, en tant que consommateurs ou producteurs ». De son côté Gille Balmisse définit le knowledge management comme

« l'utilisation systématique et organisée des savoirs contenus dans l'entreprise dont le but et de l'aider à atteindre ses objectifs » (cité par Abdelkader Djeflat, 2005, p.21).

Destiné à apporter des solutions à cette problématique, le Knowledge Management est alors une fonction managériale qui oriente, organise, coordonne et contrôle les activités et les processus destinés à amplifier l'utilisation et la création des connaissances au sein d'une organisation. Il s'agit d'un processus de valorisation du savoir.

3- La motivation : essai de définition

Définir la motivation au travail n'est jamais évident, les opinions, les analyses, les pratiques managerielles divergent à ce sujet, ce qui donne lieu à de différentes définitions et qualifications redondantes et complémentaires.

(Etienne Serupia Semuhoza 2009, pp 20-21.), Reprend un bon nombre de définitions des auteurs concernant la motivation, nous retiendrons celles de :

Werther et ses collaborateurs (1985) « la motivation est ce qui pousse quelqu'un à faire quelque chose qu'il veut ; lorsque une personne est motivée, elle décide de passer à l'action parce que cela a un sens pour elle ».

Sekiou et ses collaborateurs (1998) définissent la motivation en présentant l'anecdote des trois tailleurs de pierre, à qui l'on demandait ce qu'ils étaient en train de faire ; successivement, le premier : je taille une pierre, le second : je gagne ma vie, le troisième : je construis une cathédrale. Cette anecdote permet de constater que la motivation est reliée à un état d'esprit, à une émotion qui se traduit par un comportement. Elle est définie comme une force poussant un individu à satisfaire ses besoins, ses désirs et pulsions, et à réduire un état de tension donc à établir un équilibre.

(Roussel, 2001, pp 20-21) quant à lui, reprend la définition de Vallerand et Thill (1983) « le concept de motivation représente un construit utilisé à fin de décrire les forces internes ou externes

produisant le déclenchement, la direction, l'intensité, et la persistance du comportement ».

Il ajoute que, les psychologues s'accordent sur les caractéristiques de la motivation et distinguent quatre éléments constitutifs de ce construit :

-Le déclenchement du comportement ; c'est-à-dire le passage de l'absence d'activité à l'exécution des tâches nécessitant une énergie physique et intellectuelle.

-La direction du comportement ; dans ce cas présent, la motivation dirige le comportement dans le sens de la réalisation d'objectifs.

-L'intensité du comportement ; la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire pour atteindre des objectifs.

-La persistance des comportements ; la motivation incite à dépenser l'énergie nécessaire à la réalisation régulière et continue d'objectifs.

En résumé, la motivation n'est pas uniquement une pulsion ou une force qui pousse les individus à adopter tel ou tel comportement, ni un trait de personnalité, ni la conséquence d'une manière de diriger, mais la résultante complexe de contraintes économiques, technologiques, organisationnelles et culturelles, ainsi que leur interaction avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus.

L'étude de la motivation passe incontestablement par de nombreuses théories destinées à stimuler la productivité des salariés en agissant sur leurs comportements.

La partie empirique

Après avoir élaboré une partie théorique conceptuelle, définissant les paradigmes utilisés dans la présente étude, nous avons décidé de mener notre enquête au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager, dite « ENIEM » qui est l'une des entreprises publiques les plus anciennes en Algérie. Autrefois, l'Entreprise nationale des industries de l'électroménager était dans une position privilégiée dans la mesure où elle avait le monopole sur le marché. La demande était supérieure à l'offre, et les produits

étaient peu diversifiés. Au cours de cette période, l'ENIEM avait que rarement besoin de recourir à la formation continue de ses salariés.

Face aux contraintes de l'environnement actuel, et pour relever les défis de la concurrence des entreprises nationales et étrangères dans le domaine de l'électroménager, elle tente de mobiliser, et de développer au mieux les compétences de sa main d'œuvre pour l'emporter face à cette concurrence rude. Pour ce faire, l'entreprise ENIEM fait souvent appel à son système de formation continue.

1-Méthodologie de la recherche

Pour mener à terme notre travail, nous avons opté pour une enquête qualitative qui consiste à produire et à analyser des données descriptives. Il s'agit d'étudier les phénomènes en profondeur mais tout en acceptant la spécificité et la particularité des contextes et situations.

Notre choix pour cette démarche peut se justifier par la problématique posée, mais aussi par des facteurs à observer, qui sont le plus souvent subjectifs et difficilement mesurable (articulation motivation-compétences).

Ce type de recherche nécessite des dispositions et intentions des interrogés, de la curiosité, de l'imagination et de la créativité, mais aussi de la logique de notre part, et ceci pour pouvoir reconnaître la diversité ou la régularité du phénomène.

Cette enquête va se traduire sur le terrain par des observations, des entretiens semi directifs avec les responsables et cadres (chargés de formation, directeurs d'unités, responsables de ressources humaines et assistants).

2-La motivation au cœur de la mobilisation, du développement et de mise en œuvre des compétences au sein de l'entreprise nationale des industries de l'électroménager

La motivation est un fait que nous pouvons constater dans toutes les entreprises. En effet, nous pouvons savoir qui est l'individu qui est motivé et celui qui ne l'est pas. Ceci est rendu possible grâce à des indicateurs tels : l'absentéisme, conflit, productivité..., ce qui n'est pas nouveau, néanmoins ce qui semble

l'être est que la motivation joue un rôle crucial dans la mobilisation, le développement et la mise en œuvre des compétences par les salariés. C'est pourquoi il nous semble que nous devons associer la motivation et la compétence.

La motivation est au cœur de la compétence ; (Philipe Zarifian, 2001, pp 121-122) estime que la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite. Il est impossible pour l'organisation d'obliger les personnes à être compétentes, ni même à le devenir, c'est à elles d'en décider en raison de facteurs qui leur sont propres. Par contre, ce que l'entreprise peut faire est de créer un climat pour que les individus mobilisent leurs compétences, les développent, les mettent en œuvre, les diffusent, les transfèrent pour le maximum de membres d'organisation. Ainsi, c'est l'individu qui est l'acteur principal du développement de ses compétences.

Consciente de cet enjeu, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager essaye de mettre en place les moyens les plus appropriés pour éviter :

-Le risque, pour l'entreprise, que les salariés mobilisent leurs compétences qu'au minimum de leurs possibilités.

-Le risque pour les individus d'apparaître progressivement comme incompétents, délaissés, marginalisés, non pas pour des raisons de capacités professionnelles, mais en raison de manque de motivation.

L'une des responsabilités majeures de l'entreprise est donc de faire en sorte que les individus veulent et s'engagent à développer leurs compétences, ceci en leur permettant de surmonter leur peur du chômage, le doute concernant leurs compétences, la crainte d'échouer dans des stages de formation, l'entreprise doit donc :

-Donner des garanties là où elle peut.

-Soutenir chaque individu dans la mise en œuvre de ses capacités d'apprentissage.

-Faire régner un climat de confiance dans l'entreprise.

Au final, nous pouvons dire que dans la logique compétence, il y a une dimension de motivation des individus qui est incontournable, si elle n'est pas prise en charge, les individus ne seront pas enthousiasmés quant à la mobilisation de leurs compétences. Ce qui

fera régner un climat d'indifférence, plongeant l'entreprise dans un dysfonctionnement sans précédent.

3-Le chemin inverse, de la compétence à la motivation

Nous avons vu dans le point précédent que la motivation des salariés est un élément très important, voire primordiale pour la mobilisation, le développement, la mise en œuvre, le transfert des compétences dans l'entreprise. Cependant, le contraire semble aussi être vrai. Les compétences mobilisées et développées par les salariés contribuent directement ou indirectement à leur motivation. Mais la question fondamentale à laquelle nous allons essayer de répondre est le comment de la chose.

Une entreprise qui favorise le développement des compétences de ses salariés peut être qualifiée d'intelligente, de professionnalisante, voire même d'apprenante et de qualifiante. Ce qui est intéressant est que les compétences acquises au fil du temps peuvent être gérées de la part de l'entreprise.

En effet, l'entreprise nationale des industries de l'électroménager a compris que c'est le développement des compétences de ces salariés qui va lui permettre ; d'une part de faire face et de s'adapter à un environnement en perpétuelle évolution et perturbation, et d'autre part de disposer d'une main d'œuvre motivée et fidèle.

Ainsi, les compétences mises à jour, actualisées et développées engendrent de la motivation chez les salariés de cette entreprise et ceci comme suit :

-Avec des compétences développées et mises à niveau « le salarié a la certitude qu'il peut relever les défis que son travail lui impose, en mettant en œuvre des stratégies et des démarches appropriées et efficiente faisant appel aux ressources dont il dispose. Cela lui donne le sentiment qu'il a du pouvoir sur les situations de son contexte de travail. Il acquiert ainsi de l'assurance, de la confiance en lui qui lui permettent d'anticiper les succès à venir et donc de se motiver. C'est ce que certains auteurs ont appelé le sentiment d'efficacité personnelle » (Laurant Keller, 2007, p. 167.).

-L'élargissement de l'éventail de la compétence d'une personne vers d'autres processus complémentaires de celui déjà maîtrisé, vers d'autres disciplines et vers d'autres fonctions, va lui permettre d'être polyvalent, l'emprise que ce dernier aura sur plusieurs dimensions du travail et sa capacité d'occuper plusieurs postes engendreront chez lui un sentiment de motivation.

-La rétribution de ses compétences : reconnaître, c'est récompenser, c'est distribuer une gratification.

-La responsabilisation des salariés, en leur offrant de plus en plus d'autonomie et de marge de manœuvre dans leurs postes respectifs.

-La prise en considération des avis et suggestions des salariés les plus compétents.

-Faire participer et impliquer les salariés compétents dans le processus de prise de décision, ce qui leurs permettra de développer leurs comportements motivationnels.

-Permettre aux salariés de se déplacer horizontalement vers d'autres postes avoisinants celui déjà occupé (réorientation, mutation), ou verticalement vers d'autres postes plus hiérarchiques (promotion), ainsi gérer leurs carrières.

4-Le développement des compétences au sein de l'ENIEM

Les chargés de formation, et les responsables des ressources humaines affirment unanimement que ce qui est recherché en premier lieu par la formation continue c'est le développement des compétences. Ceci dit, ce dernier est l'essence et la raison d'être de la formation continue au sein de cet établissement.

Chaque entreprise qui se dit vouloir développer les compétences de ses salariés doit avoir des outils d'évaluation de compétences ; c'est-à-dire des instruments permettant de repérer l'écart entre les compétences acquises et les compétences requises (tels : la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences, les bilans compétences, les référentielles compétences....). Par faute de moyens, et d'échecs d'établissement des référentiels compétences en 2008 et 2010, l'ENIEM utilise uniquement les entretiens

d'appréciations individuels, et l'observation au quotidien selon les responsables.

C'est à base de ces entretiens individuels et de ces observations que les écarts de compétences sont plus aux moins connus, et que les besoins de formation sont recensés. Les actions de formation sont établies, puis lancées conformément aux objectifs de l'entreprise.

Cependant, il n'est pas facile de connaître l'impact de la formation sur le développement des compétences au sein de l'ENIEM à cause d'absence de référentielle compétence. Ceci dit, pour connaître l'incidence de la formation continue sur le développement des compétences (individuelles et collectives) au sein de l'entreprise, l'avis des salariés et responsables, ainsi que les résultats escomptés par l'entreprise est plus que primordiale.

Les salariés estiment assez souvent être plus compétents après avoir fait l'objet d'une formation continue, dans la mesure où :

- Ils estiment avoir plus de connaissances, de savoir en rapport direct ou indirect avec leur poste
- ils maîtrisent de plus en plus le contexte de leur travail ;
- Ils se sentent plus efficaces et perdent moins de temps dans l'exécution des tâches ;
- ils se disent plus productifs, et plus professionnels ;
- ils se voient de plus en plus capables d'assumer d'autres postes avoisinant les leurs (polyvalences).

Pour les responsables, la formation a une incidence sur les compétences de l'entreprises dans la mesure où quelques temps après la formation (de 6 mois –2ans) :

- L'entreprise acquiert plus de force et de savoir ;
- Le professionnalisme est au rendez vous ;
- les problèmes internes auxquels l'entreprise est confrontée (problèmes techniques, problèmes de production et les problèmes organisationnels.....) se font moins sentir ;
- l'entreprise fait face d'avantage aux exigences externes, et ce par l'acquisition des savoirs et connaissances les plus à jour ;
- la qualité des produits est améliorée ;
- les ventes augmentées, et les clients sont de plus en plus satisfaits ;

Conclusion

Aujourd’hui, ce sont les compétences qui sont identifiées comme les vraies richesses dans l’entreprise. En effet les compétences jouent un rôle crucial pour l’entreprise et pour les employés, c’est pour cela qu’elles fassent appel à des modes et méthodes de gestion les plus rigoureuses.

Dans un environnement instable et complexe, les compétences ne sont jamais figées. Elles peuvent rapidement devenir obsolètes et caduques, ainsi la compétence d’aujourd’hui ne sera pas celle de demain. (Loboyer, 2009, p131), signale que « toute compétence reste virtuelle si elle n’est pas actualisée ».

Des entreprises comme l’entreprise nationale des industries de l’électroménager investissent alors dans le développement des compétences et dans le but d’accroître leurs compétitivités, performances, rentabilités, ainsi que leurs adaptabilités face aux changements et aux fluctuations de l’environnement.

La motivation est capitale pour le développement des compétences, les entreprises motivent les salariés pour obtenir leurs adhésions, et leurs collaborations quant à la mobilisation, le développement, et la mise en œuvre de leurs compétences. Vice versa les compétences développées et mises à jour permettent d’accroître le comportement motivationnel des salariés.

Bibliographie

1. BUCK JEAN YVE, « Le management des connaissances et de compétences en pratique », éditions d’organisation, Paris, 2003.
2. CNPF, Journées internationales de Deauville, « Objectif compétence », Omet, Octobre, 1998.
3. DEJOUX CECILE, « Gestion des compétences et GEPEC », Dunod, Paris, 2008.
4. DJEFLAT ABDELKADER, « L’Economie et la gestion de la connaissance, Nouvelles bases de la compétitivité : Définitions et enjeux », in Colloque international sur: l’économie de la connaissance, 2005, Faculté Des Sciences Economiques et de Gestion – Université de Biskra.

5. KELLER LAURANT, « Les clés de la motivation au travail », Edition l'Harmattan, Paris, 2007.
6. LE BOTERF GUY, « De la compétence, essai sur un attracteur étrange, éditions d'organisation », Paris, 1994.
7. LE BOTERF GUY, « Construire les compétences individuelles et collectives, agir et réussir avec compétence », éditions d'organisation, Paris, 2010.
8. LEBOYEUR CLAUDE LEVY, « La gestion des compétences, une démarche essentielle pour la compétitivité de l'entreprise » éditions d'organisation, Paris, 1996.
9. LEBOYER CLAUDE LEVY, « La gestion des compétences, une démarche essentielle pour la compétitivité de l'entreprise », Deuxième édition, éditions d'organisation, Paris, 2009.
10. MATMATI MOHAMED, SCHMIDT DIETER, « auto diagnostic des ressources humaines avec les tic », in Personnel, revue N°34, 2002.
11. PRAX JEAN YVES, « Le Guide du Knowledge Management », Dunod 2000.
12. ROUSSEL PATRICE, « La motivation au travail, concepts et théories », Edition EMS, PARIS, 2001.
13. SEMUHOZA ETIENNE SERUPIA, « Théories de la motivation au travail », édition l'Harmattan, Paris, 2009.
14. ZARAFIAN PHILIPPE, « Objectif compétence », Editions liaisons, Paris, 2001.