

# **Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

# **EHEC**

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Option : Management des ressources humaines**

## **THEME :**

**L'impact de la motivation sur le  
développement des compétences.**

**ETUDE DE CAS : Sonelgaz  
(GRTE)**

**Présenté par :**

**Melle. ABCHICHE Meriem**

**Encadreur :**

**Madame. HADDAD Fatima Zahra  
Maitre de conférences à EHEC**

**02<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2015**



# **Ecole Des Hautes Etudes Commerciales d'Alger**

# **EHEC**

**Mémoire de fin de Cycle pour l'obtention du diplôme de Master  
en Sciences Commerciales**

**Option : Management des ressources humaines**

## **THEME :**

**L'impact de la motivation sur le  
développement des compétences.**

**ETUDE DE CAS : Sonelgaz  
(GRTE)**

**Présenté par :**

**Melle. ABCHICHE Meriem**

**Encadreur :**

**Madame. HADDAD Fatima Zahra  
Maitre de conférences à EHEC**

**02<sup>ème</sup> Promotion  
Juin 2015**

## Résumé

La gestion des ressources humaines est un domaine de connaissance et d'action en perpétuelle évolution, devenu très important aujourd'hui car c'est à travers lui, qu'on pourra déduire la réussite ou l'échec de l'entreprise. a cette effet, l'entreprise est dans une impasse, si elle ne parvient pas à recruter et retenir les personnes compétentes, si elle n'arrive pas à développer les qualification et connaissances de son personnel, et surtout, si elle n'arrive pas à faire évoluer les techniques et l'organisation, faite, du non suivi des compétences ou si elle est fragilisée par des tensions sociale.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers ont développé la notion de motivation au travail, car ils ont compris qu'il ya une véritable crise de motivation. Tourné vers les salariés et leur environnement de travail ; les managers ont commencé à s'intéresser davantage au climat social et au lien existant entre les salariés et leur environnement de travail, c'est-à-dire aux facteurs qui favorisent l'engagement des salariés vis-à-vis de leurs travail, ils se sont intéressés aussi aux politiques de développement des compétences.

L'objectif de ce thème c'est d'expliquer ce couplage entre la motivation au travail et le développement des compétences, voir l'état de Sonelgaz sur ce sujet, en répondant à la problématique suivante : quel est l'impact de la motivation sur le développement des compétences des agents de sonelgaz ? Ou bien : de quel manière la motivation influence t'elle la croissance professionnelles des salariés ?

Sonelgaz doit donc faire des effort en terme de motivation, afin d'attirer, de retenir et développer les compétences pour rendre ces ressources humaines plus performante.

## **Abstract**

Human resources management is perpetual evaluating field, known today as the key element of success or failure of any business, that is the main reason why it's important to invest in human capital, because it's difficult to retain an employee in a company with bad atmosphere of work and where we can't expect growing competences and career, or any evolution of organizational techniques. So it would be a deadlock if the company fails to retain its' competent employees by neglecting its' human resources' competence development or not assuring the suitable social climate at work.

In order to better understand enterprises and organizations functioning, many researches are done which revealed that there is a real motivation crisis and soon the concept of motivation at work has been developed, so managers began to pay more attention to the social climate and the relationship between employees and their work environment they became also interested in skills development policies, that is to say, that motivation is a key factor to improve employees' qualifications.

The purpose of this theme is to explain the coupling of motivation at work and skills development. By studying the case of Sonelgaz we try to answer the following problematic: what is the impact of motivation at work on developing skills of Sonelgaz's employees? Or by another way: how the motivation at work influences the professional knowledge of workers?

Sonelgaz has to make more efforts in terms of employees' motivation, to attract, retain and develop skills in order to make its' human resources more efficient.



## *Dédicaces*

*A mes chers parents qui ont tout fait pour ma réussite  
et que j'aime plus que tout au monde ;*

*A mes grands parents ;*

*A mes sœurs : Kamília et Thiziri ;*

*A mon frère unique : Belaïd ;*

*A ma grande famille « petits et grands » ;*

*A mes chères amies : Zazou, Lynda Ouaraïb, Nouha,  
Débi, Lynda Haddou, Thiziri, Nora, Soraya, Célia...*

*A tous mes professeurs*

*Je vous dédie ce modeste travail.*

*Meriem*

## *Remerciements*

*Merci à dieu de m'avoir donné la force et le courage de tenir jusqu'à la fin de ce travail.*

*Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. A cet effet, je tiens à exprimer ma sincère reconnaissance et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence mon encadreur HADDAD Fatima Zouhra qui m'a aidé et orienté durant toute la période de préparation de ce travail de recherche.*

*J'exprime ma gratitude à tous les responsables du groupe Sonelgaz, et plus particulièrement à Madame HAREM, responsable du personnel qui y'a contribué considérablement à la réalisation de ce présent travail.*

*Je tien à remercier aussi, tous les enseignants (es) de l'EHEC qui ont contribué à ma formation, sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque.*

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

*Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes proches et amis qui m'ont toujours soutenue et encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.*

## Liste de figures :

N°	Titre	Page
Figure n°1	le processus de motivation	9
Figure n°2	la pyramide de Maslow	11
Figure n°3	La théorie d'ERG d'Alderfer	12
Figure n°4	la théorie de justice et de l'équité d'Adams	15
Figure n°5	la théorie de l'autodétermination.	17
Figure n°6	la théorie de l'autodétermination.	26
Figure n°7	le rôle de l'image de soi dans le processus de motivation	28
Figure n°8	la compétence, c'est quoi ?	35
Figure n°9	processus générateur de compétences	38
Figure n°10	analyse des compétences	41
Figure n°11	les méthodes de formation pour le développement des ressources humaines	46
Figure n°12	L'organigramme du Groupe SONELGAZ	49
Figure n°13	l'organigramme de la direction des ressources humaines GRTE	63
Figure n°14	la répartition par sexe	73
Figure n°15	répartition par âge	74
Figure n°16	expérience professionnelle	74
Figure n°17	répartition par catégorie socioprofessionnelle	75
Figure n°18	répartition par catégorie socioprofessionnelle	76
Figure n°19	le poste est-il la motivation des employés avant leurs recrutements	77
Figure n°20	le développement professionnel est il parmi les avantages associés au poste occuper	78
Figure n°21	le degré de réalité de la gestion des compétences au sein de l'entreprise	79
Figure n°22	le degré de maturité dans la gestion des compétences au sein de l'entreprise	79
Figure n°23	le degré de centralisation dans la politique de gestion des compétences	78
Figure n°24	la courbe des différents éléments influençant la motivation des employés	84

## Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>pages</b>
Tableau n°1	facteurs de motivation et facteurs d'hygiène, selon Herzberg, « le travail et la nature de l'homme »	14
Tableau n°2	le niveau de compatibilité entre poste et compétences	76
Tableau n°3	le développement professionnel est il parmi les avantages associés au poste occuper	77
Tableau n°4	information sur la progression professionnelle au sein de l'entreprise	78
Tableau n°5	les éléments qui poussent les employés a donner le meilleur de eux-même	80
Tableau n°6	le niveau de satisfaction des employés par rapports aux différentes situations au travail et leurs effets sur leurs motivations	81
Tableau n°7	Effets des facteurs influant sur la motivation au travail selon la population à l'étude	83

## **Liste des abréviations :**

**AEC:** Algerian Energy Company.

**AETC:** Algerian Energy Telecom Company.

**ALGESCO:** Algerian Engineering Service Company.

**CREDEG :** Centre de Recherche et de Développement Électrique et Gazier.

**CREG :** Commission de Régulation de l'électricité et du gaz

**DRH :** direction des ressources humaines

**EGA :** Electricité et Gaz d'Algérie

**ELIT :** EL Djaïr Information Technologie

**EPIC :** Etablissement public à caractère industriel et commerciale

**ERG :** existence, relatedness, growth

**GPEC :** gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

**GRTE:** de Gestion du Réseau et du Transport d'Electricité

**GRTG :** Société Gestionnaire du Réseau de Transport Gaz

**ISO :**international standards organization

**NEAL:** New Energy Algeria .

**PME :** Potentiel de Motivation d'un Emploi

**REFEC :** référentiel d'emplois et de compétences »

**RH :** ressources humaines.

**SAFIR :** Société Alger-Française d'Ingénierie et de Réalisations.

**SDA :** Sonelgaz Distribution Alger.

**SDC** : Sonelgaz Distribution Centre.

**SDE** : Sonelgaz Distribution Est

**SDO** : Sonelgaz Distribution Ouest

**SDX** : Producteurs, Sociétés de distribution

**SKH**: Shariket Kahraba Hadjret Ennous.

**SMI** : système de management intégré

**SOPIEG** : Société du Patrimoine Immobilier des industries Electriques et Gazières

**SPA** : société par actions

**SPE** : Société de production de l'électricité.

**SPTE** : Système de Production Transport de l'Electricité).

# Sommaire

<b>Introduction générale</b> .....	2
<b>Chapitre 1 : la motivation des ressources humaine</b> .....	6
<b>Section 1</b> : notions théoriques de la motivation au travail.....	7
<b>Section 2</b> : la motivation et le développement des compétences.....	20
<b>Chapitre 2: le développement des compétences pour le succès des entreprises</b> .....	32
<b>Section 1</b> : généralités sur les compétences.....	33
<b>Section 2</b> : le processus de développement des compétences.....	40
<b>Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de la GRTE Sonelgaz</b> ...	54
<b>Section 1</b> : présentation de l'organisme d'accueil.....	54
<b>Section 2</b> : l'impact de motivation sur le développement des compétences au sein de Sonelgaz.....	65
<b>Section 3</b> : L'enquête.....	71
<b>Conclusion générale</b> .....	88



# **Introduction générale**

# Introduction générale

---

## Introduction générale :

Nous ne sommes plus à l'époque de l'esclavage où l'homme est vendu comme une marchandise à n'importe quel prix. Avant de penser à la maintenance de la machine nécessaire à la production, il faut d'abord penser à l'homme qui va manipuler cette machine. Il faut savoir que la richesse potentielle qui existe chez l'homme est bien plus importante que celle qui provient des autres ressources de l'entreprise, et le retour sur investissement qu'on peut en tirer est plus prometteur, il faut alors des managers en Ressources Humaines capables de positionner l'homme qu'il faut à la place qu'il faut pour qu'il puisse apporter un rendement efficace dans l'entreprise, car le management des ressources humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une meilleure efficacité et efficience de l'organisation. C'est une activité qui doit tendre à améliorer une communication transversale et le climat sociale tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

L'homme étant le principal acteur du changement, l'entreprise devra concevoir des solutions qui permettent de faire converger ces objectifs individuels vers ceux de l'entreprise. De ce fait la sensibilisation et la motivation des ressources humaines à travers un ensemble d'actions assurant leurs évolutions professionnelles apparaissent comme indispensables. car un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation.

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, mais l'homme » Dit Jean Marie Parretti dans son ouvrage « Ressource Humaine et gestion de personnel ». Motiver le Personnel doit être un des objectifs majeurs du management des ressources humaines, car la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui échoue réside dans le niveau de compétences de son capitale humain, la motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité, c'est la combinaison de l'ensemble des raisons conscientes ou non, collectives et individuelles, qui incite l'individu à agir au sein d'une équipe, c'est l'un des enjeux de la fonction managériale.

## Choix du thème :

La prise en considération de la motivation des ressources humaines et le développement des compétences dans l'organisation pour arriver à l'efficacité est un thème

# Introduction générale

---

qui nous intéresse particulièrement à l'ère actuelle de la mondialisation. Après avoir appris les différentes théories relatives à la motivation tout au long de notre formation, nous avons voulu voir leur application au sein d'une entreprise, afin d'évaluer le rôle de cette dernière dans le développement des compétences.

Dans tout travail intellectuel, il faut déterminer des objectifs permettant de mieux guider la recherche et mieux concentrer une attention sur certains éléments précis concernant la motivation des ressources humaines. Voici donc les objectifs qui ont été pris en considérations dans notre recherche :

- identifier le degré de l'importance accordée à la motivation des R.H au sein de SONELGAZ ;
- Démontrer comment la motivation des ressources humaines dans une organisation joue un rôle important dans le développement des compétences.

## **Problématique :**

Ce modeste travail est le fruit d'une recherche effectuée au niveau de la société SONELGAZ GRTE, le but de cette étude est la mise en évidence de la relation entre la motivation et le développement des compétences. Ainsi, dans tout travail de recherche il faut qu'il y ait un fil conducteur pour guider la recherche, pour développer notre étude nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

## **De quelle manière la motivation influence-t-elle le niveau des compétences du capital humain de la dite entreprise ?**

De cette problématique générale découleront les questions suivantes, auxquelles nous tentons de répondre :

1. Quelles sont les évolutions qu'a connues la motivation au travail au fil du temps?
2. En quoi consiste la gestion des compétences ?
3. Quel est le lien entre le développement des compétences et la motivation du personnel ?

# Introduction générale

---

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

1. La motivation au travail a connu plusieurs évolutions au fil des époques ;
2. La gestion des compétences consiste à mettre en valeur le capitale humain existant dans l'entreprise afin qu'il soit plus rentable ;
3. Il existe un lien simultané entre le développement des compétences et la motivation du personnel.

## **Méthodologie de recherche :**

Pour mener à bien cette recherche, nous avons privilégié une méth de type analytique descriptive qui s'appuie sur un questionnaire, administré à un échantillon type représentant notre population cible. Pour recueillir les opinions des responsables et des salariés de l'entreprise Sonelgaz, ce dernier a pour but d'expliquer comment la motivation peut-elle influencer le développement des compétences des salariés, en d'autres termes, quel est l'impact de la motivation sur le développement des compétences

Ce mémoire comprendra 3 chapitres :

- Le 1<sup>er</sup> chapitre : il porte sur la définition de la motivation et ces principales théories, les phases essentielles du processus de motivation, et ainsi l'impacte de la motivation sur le développement des compétences.
- Le 2<sup>ème</sup> chapitre : se porte sur les généralités concernant les compétences, les différents types de compétences, le rapport entre performance et compétence, les phases du processus du développement des compétences, et ainsi les méthodes et techniques de développement des compétences.
- Le 3<sup>ème</sup> chapitre : ce chapitre est consacré pour ce que nous avons appris durant notre stage pratique, il est découpé en deux sections, dont la première présente en générale notre structure d'accueil qui est SONELGAZ GRTE, elle donne un aperçu sur l'influence de la motivation sur développement des compétences de ses salariés, et enfin, le deuxième section se porte sur la recherche effectuée au sein de cette entreprise pour vérifier les hypothèses citées précédemment.



# **Chapitre 1**

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

## Chapitre 1 : la motivation des ressources humaines au travail

La motivation au travail est, en effet, un ressort important d'une compétition devenue mondiale. En outre, comme l'avance technologique n'est plus un privilège durable, la productivité, et la qualité des services, donc la compétence et la motivation du personnel, deviennent des éléments décisifs de la survie des entreprises, Motiver les employés est une préoccupation majeure ou une préoccupation importante.

Il est vrai, même si ces aspects restent importants, que le travail répond à d'autres besoins que la recherche d'un salaire et de la sécurité. L'activité professionnelle peut aussi apporter le sentiment d'être utile et de jouer un rôle dans la société, donner le plaisir de l'efficacité lorsqu'on exécute avec compétence l'activité dont on est chargé, ainsi que la conviction de développer son potentiel et d'utiliser ses qualités, L'épreuve du chômage l'a malheureusement, bien démontré. Ne plus avoir d'emploi, ce n'est pas seulement devoir faire face à des problèmes financiers, c'est aussi perdre son identité et son insertion dans la société. Seuls arrivent à rétablir leur équilibre les chômeurs qui ont retrouvé un rôle social, et une activité efficace, même s'il s'agit d'un travail bénévole <sup>1</sup>

Depuis des années, le terme de motivation jalonne comme un leitmotiv les propos des cadres et des dirigeants. D'un côté, certains demandent des collaborateurs motivés (motivés à travailler beaucoup, bien entendu, bien qu'on le dise jamais explicitement). Pour ceux là, le monde comporterait deux catégories : les motivés, les non motivés. Le problème : les identifier et les embaucher. D'un autre côté, certains ou les mêmes prononcent régulièrement des incantations du genre ; il faut les motiver, on va les motiver, motivez vos collaborateurs. Les plus sages expliquent qu'on ne motive pas mais que, seuls, les individus se motivent. <sup>2</sup>

Si l'on se place du seul point de vue de l'entreprise, on s'aperçoit que le terme motivation se confond en réalité souvent avec d'autres termes et que ce que l'entreprise appelle « motivation » a souvent trait en réalité à la stimulation, ou à la satisfaction ou encore à la performance. Lorsque l'entreprise déclare vouloir développer la motivation, en fait, c'est

---

<sup>1</sup> LEVY-LEBOYER (Claude) : *la motivation au travail*, Ed d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris ,2006, p.15-17-18.

<sup>2</sup> AUBERT (Nicole) : *diriger et motiver*, Ed d'organisation, paris, 1996, P.6.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

plus d'implication et de performance qu'elle souhaite. Par contre quand les salariés parlent de motivation, c'est en fait plus de satisfaction qu'ils veulent.

Tout le monde désire avoir des employés motivés. Mais encore faut-il savoir par quoi les individus sont motivés. Ainsi, la motivation est un concept qui ne varie pas uniquement en intensité, mais aussi en qualité. En d'autres mots, la motivation peut prendre plusieurs formes, qui peuvent exister à divers degrés chez le travailleur. La présence relative des divers types de motivation engendre pour ce travailleur des conséquences psychologiques, physiques, comportementales et économiques.<sup>3</sup>

Dans ce chapitre nous tenterons de développer le concept de la motivation au travail, ainsi son impact sur le développement des compétences des ressources humaines.

## **Section 1 : notions théorique de la motivation au travail**

Le terme motivation se confond souvent bien avec d'autres termes, comme stimulation, satisfaction, ou encore performance. Donc il importe de définir précisément le concept de motivation.

### **1. Définition de la motivation :**

Motivation vient du mot **motif**, lui-même emprunté au latin **motivus** : mobile et **move** : mouvoir, et qui signifiait en ancien français «qui met en mouvement » la motivation concerne donc l'approfondissement des motifs qui nous poussent à agir et l'étude du processus qui nous met en mouvement. S'interroger sur la motivation de ses employés revient à s'interroger sur les motifs de leurs actions.<sup>4</sup>

La motivation concerne la façon dont nous nous situons par rapport à nous-mêmes et par rapport au monde qui entoure : personnes, situations, projets, etc. ...

La motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Les pulsions, enjeux ou mobiles auxquels obéissent les salariés dans leur travail et affectent leur productivité. A bien des égards, la fonction de manager vise à stimuler les motivations individuelles en faveur des objectifs de l'organisation.<sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> www.portailrh.org (publié aout 2009 et consulté le 31 /03/21015)

<sup>4</sup> AUBERT (Nicole), op.cit, P.16

<sup>5</sup> Ibid. p.14-15.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Selon Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre<sup>6</sup>

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décidé de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint.

Louis BERGERON, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.» Après avoir défini le concept de motivation au travail, nous allons maintenant aborder le processus de la motivation.

## **2. Les phases essentielles du processus de motivation :**

Lorsqu'une personne se sent motiver, elle travail plus dur, plus longtemps. Elle s'engage d'avantage dans sa tâche. Pour autant, ce surcroit d'efforts a peu de chance de profiter à l'entreprise s'il n'est pas canalisé.

Par conséquent, il faut prendre en compte non seulement l'intensité des efforts, mais aussi leur qualité et privilégier ceux qui s'accordent avec les objectifs de l'entreprise et s'orientent

---

<sup>6</sup> LEVY-LEBOYER (Claude), op.cit, P.31-32.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

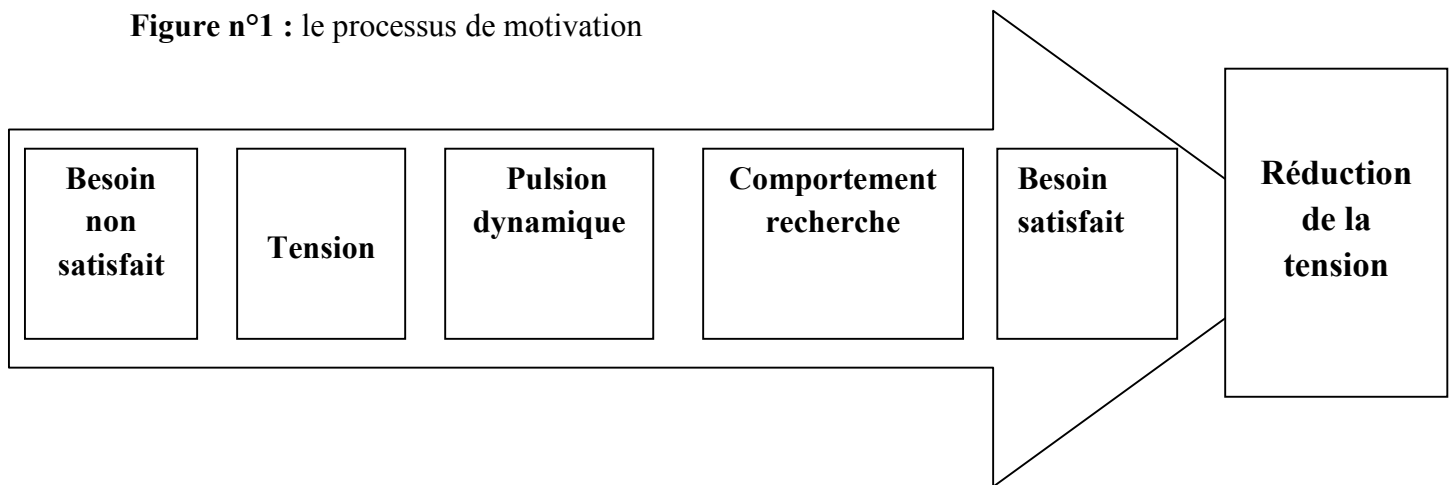
vers leur réalisation. La motivation doit enfin être envisagée comme un processus de satisfaction de besoin.<sup>7</sup>

La motivation est un processus qui mobilise le comportement vers des objectifs, à partir de l'existence d'un certain besoin et/ou carence, la motivation serait donc un processus qui dynamise l'individu vers la satisfaction de certains besoins.

Une tâche ne peut être assurée avec succès que si la personne qui en est chargée possède l'aptitude voulue. L'aptitude est le talent qui permet à l'intensité d'effectuer des tâches en rapport avec un but. Toutefois, indépendamment de la compétence individuelle, l'aptitude ne suffit pas, à elle seule, à garantir une productivité élevée. Il faut également que la personne veuille y parvenir. Les analyses de la motivation portent généralement sur :

- Les facteurs qui provoquent le comportement,
- La direction prise par celui-ci,
- Les méthodes visant à le maintenir.<sup>8</sup>

Figure n°1 : le processus de motivation



Source : <http://images.slideplayer.fr>

Le processus de motivation commence par l'identification des besoins d'une personne (**besoin non satisfait**). Les besoins sont les manques dont quelqu'un pâtit à un moment donné

<sup>7</sup> ROBBIN (Stephen) et autres : *management, l'essentiel des concepts et pratiques*, Ed d'organisation, Paris, 2011, 310

<sup>8</sup><http://www.memoireonline.com> (consulté le 06/03/2015 à 19:50)

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

et qui peuvent être psychologiques, physiologiques ou sociaux (dans notre cas le besoin ressenti par l'individu est celui de développement de ces compétences). Ils jouent fréquemment un rôle incitatif (**tension**). Autrement dit, ils créent chez l'individu des tensions que celui-ci juge désagréables et qu'il est donc porté à réduire ou éliminer par son action (**pulsion dynamique**).

La motivation est orientée vers un objectif. Un objectif est un résultat précis qu'une personne veut obtenir (**comportement recherché**). Les objectifs d'un salarié en sont fréquemment le moteur, et leur réalisation (**besoin satisfait**) peut en réduire substantiellement les besoins (**réduction des tensions**).

On peut dire des employés motivés qu'ils se trouvent dans un état de tension. Pour soulager celle-ci, ils fournissent un effort proportionnel à son intensité. Si cet effort permet de combler leur besoin, il réduit alors simultanément la tension. Mais dans une optique professionnelle, cet effort tension-réducteur doit correspondre en outre aux objectifs de l'entreprise. S'ils ne sont pas, les efforts fournis par les individus risquent de se retourner contre les intérêts de l'entreprise. Les situations de ce genre sont bien plus fréquentes qu'on ne le croit. Pour satisfaire leurs besoins sociaux, certains employés peuvent ainsi passer beaucoup de temps à discuter avec leurs collègues. Consulter sur internet leurs sites favoris ou jouer sur leur ordinateur. Ces activités exigent d'importants efforts mais demeurent, du point de vue de l'entreprise, totalement improductives.<sup>9</sup>

### 3. Les théories de motivation :

La motivation est un phénomène complexe. Il semblait donc utile, de s'intéresser aux théories de la motivation afin de tenter d'identifier les leviers dont dispose la direction des ressources humaines pour développer et maintenir la motivation du personnel.

#### 3.1. Les théories des besoins :

Ces théories s'intéressent aux besoins ressentis par les individus et aux conditions qui les poussent à satisfaire ces besoins. Ces théories sont donc axées sur le déclenchement et l'intensité de la motivation.

##### 3.1.1 La théorie des besoins de Maslow :

---

<sup>9</sup> ROBBIN (Stephen) et autres, op.cit, p.311.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

S'appuyant sur les expériences d'Elton Mayo (expérience d'Hawthorne en 1933), il met en avant une hiérarchisation des besoins, à travers sa célèbre pyramide. Pour Maslow l'être humain connaît cinq grands types de besoin, classé de manière hiérarchique, chacun ne s'exprime qu'à partir du moment où le précédent a été comblé.<sup>10</sup>

**Figure n°2** : la pyramide de Maslow.



Source : <http://www.jeuxseduire.fr> (consulté le 21/03/2015 à 21:00)

Le modèle de Maslow repose donc sur trois hypothèses :

- 1) Tout comportement est déterminé par la recherche de satisfactions concernant un des besoins fondamentaux.
- 2) Tous les individus commencent par chercher à satisfaire les besoins les plus élémentaires et ne passent au besoin suivant, dans l'ordre hiérarchique, qu'une fois satisfait le besoin situé plus bas.
- 3) Les besoins fondamentaux, ceux de premier niveau, ont une priorité absolue sur tous les autres.<sup>11</sup>

### 3.1.2 La théorie ERG d'Alderfer :

La théorie de Maslow a été relativement peu vérifiée dans la réalité, principalement à cause de la structure très hiérarchisée des besoins. En effet, dans la pratique, on constate qu'un

<sup>10</sup> ROBBIN (Stephen) et autres, op.cit, p .311.

<sup>11</sup> LEVY-LEBOYER (Claude), op.cit, P.40.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

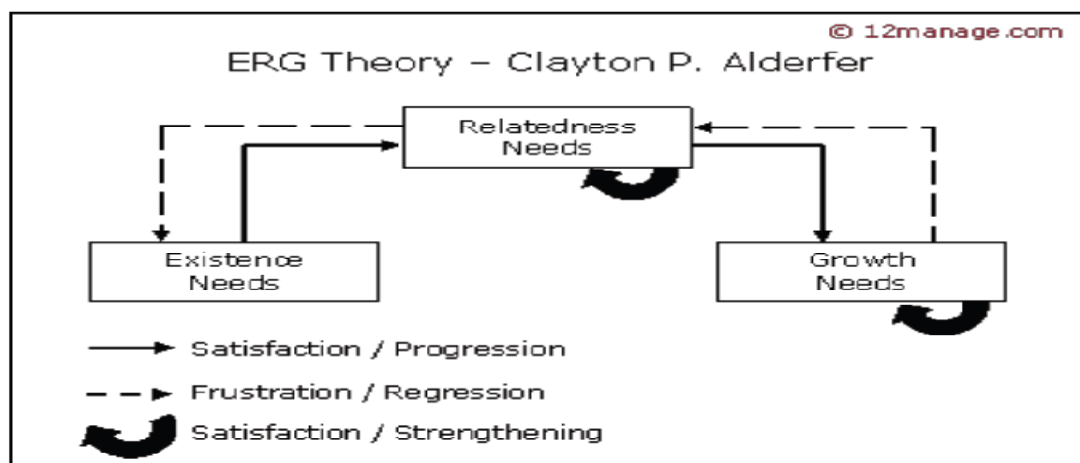
individu peut chercher à satisfaire deux types de besoins à la fois, ou à satisfaire un besoin qui n'est pas immédiatement supérieur au besoin précédent dans la hiérarchie.<sup>12</sup>

En réponse, Alderfer recense trois types de besoins :

- » Les besoins d'Existence. Ce sont les besoins primaires, physiques.
- » Les besoins de sociabilité. Ce sont les besoins de relations interpersonnelles.
- » Les besoins de développement. Ce sont les besoins de création, de réalisations significatives, d'utilisation et d'amélioration des compétences.

Alderfer n'impose pas de hiérarchie dans l'apparition des besoins même si on constate une certaine progression dans leur développement. Toutefois, son modèle résiste mieux que celui de Maslow à l'épreuve des faits étant donné qu'il est moins strict dans sa structure.<sup>13</sup>

**Figure n°3** : La théorie d'ERG d'Alderfer



Source: 12manage.com

Source : <http://www.12manage.com>

### 3.1.3. La théorie des besoins de McClelland :

Toujours dans l'optique selon laquelle c'est la volonté de satisfaction d'un besoin qui motive les individus, McClelland a proposé en 1961 sa théorie selon laquelle un des trois besoins qu'il a recensés prédomine chez chaque individu et influe sur sa motivation.

McClelland a élaboré la théorie des trois besoins, selon lui il existe trois moteurs ou besoins essentiels à l'activité professionnelle :

<sup>12</sup> [http://www.memoireonline.com/06/11/4562/m\\_Analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personnel-dans-une-societe-etatique-Cas-spec1.html](http://www.memoireonline.com/06/11/4562/m_Analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personnel-dans-une-societe-etatique-Cas-spec1.html) (consulté le 06/03/2015 à 17:35)

<sup>13</sup> <http://www.iae-toulouse.fr/files/sitemrh/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf> (consulté 22/03/2015 à 01 :07)

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

- Le besoin d'accomplissement (ou de réussite) ; l'envie de se surpasser, de s'accomplir au-delà des normes établies, de se battre pour réussir, C'est le besoin de relever des défis, d'atteindre des objectifs.
- Le besoin de pouvoir ; le besoin d'imposer aux autres un comportement qu'ils n'auraient pas adopté en temps normale. Ils privilégient les emplois prestigieux et concurrentiels.
- Le besoin d'affiliation ; le désir d'établir des relations interpersonnelles amicales et intimes. Ces personnes préfèrent le travail d'équipe à la compétition et cherchent à établir des relations reposantes sur une profonde compréhension mutuelle.<sup>14</sup>

## **3.2. Les théories sur la satisfaction au travail :**

### **3.2.1. La théorie bi-factorielle d'Herzberg :**

Cette théorie a été développée par Frederick Herzberg, selon laquelle la satisfaction et l'insatisfaction professionnelle seraient respectivement liées à des facteurs intrinsèque (facteurs moteurs ; tels que l'accomplissement, la reconnaissance, la responsabilité, le développement personnel...) et extrinsèque (facteurs d'hygiène ; tels que la rémunération, les conditions de travail, les relations dans l'entreprise).<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> ROBBIN (Stephen) et autres, op.cit , p.318 .

<sup>15</sup> Ibid, p.313.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

**Tableau n° 1:** facteurs de motivation et facteurs d'hygiène, selon Herzberg, « le travail et la nature de l'homme », 1978.

Facteurs de motivations	Facteurs d'hygiène
L'accomplissement ;	Politique interne de l'organisation;
La reconnaissance;	La supervision;
Le travail en lui-même ;	Les relations interpersonnelles ;
La responsabilité ;	Les conditions de travail;
La promotion;	Le salaire;
La possibilité de croissance;	La vie personnelle.

Source : <https://www.google.dz>

Herzberg a montré que les stimulants financiers ne sont pas les sources uniques de la motivation au travail, en d'autres termes que le travail n'est pas seulement l'objet d'un échange marchand entre le travailleur et son employeur. Ce faisant, il a mis l'accent sur d'autres facteurs de la motivation, liés au "contenu" du travail, comme la nature du travail lui-même, les possibilités de réussite personnelle, les responsabilités attribuées et les marques d'estime reçues.<sup>16</sup>

La théorie des deux facteurs ne manque pas de détracteurs, on lui reproche notamment la méthode employée pour recueillir les informations et le fait qu'elle ne prenne pas en compte les variables situationnelles.

### 3.3. La théorie de la justice et de l'équité :

Théorie développée par Adams, selon laquelle les employés évaluent subjectivement ce qu'ils retirent de leur travail par rapport à ce qu'ils y investissent. Ils comparent ensuite ce ratio mental avec celui d'un référent pertinent<sup>17</sup>. Le référent peut appartenir à trois catégories mentales différentes ; système (une autre entreprise), autrui (ses collègues) et soi (sa contribution et sa rétribution personnelles).

· La rétribution est aussi bien financière (salaire, prime) que non financière (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement).

<sup>16</sup> LEVY-LEBOYER (Claude), op.cit, P.48.

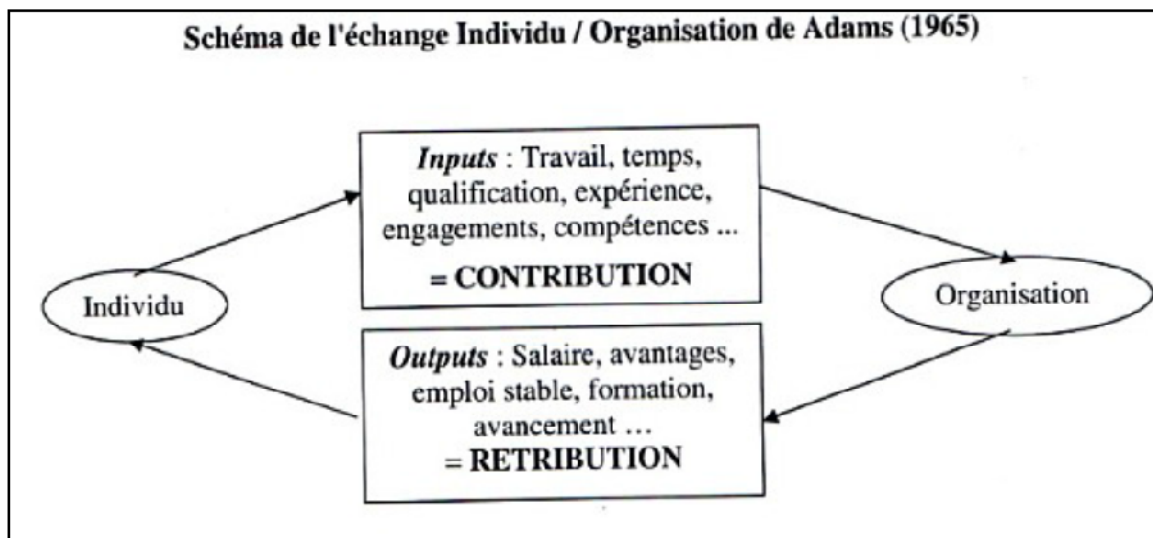
<sup>17</sup> ROBBIN (Stephen) et autres, op.cit, p.322.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

· La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef, etc.

Selon l'auteur, un traitement injuste aurait pour effet de démotiver les individus alors qu'un traitement juste a pour effet de motiver les individus en répondant à leur besoin de justice.

**Figure n° 4:** la théorie de justice et de l'équité d'Adams



Source : <http://www.delapsyologie.com>

## 3.4. La théorie des attentes :

Théorie développée par Vroom, selon laquelle l'individu agit dans l'attente d'un résultat donné ou en fonction de l'intérêt qu'il lui procure.<sup>18</sup> Elle définit trois variables en relation :

- Lien effort-performance : la probabilité, aux yeux de l'individu, de réaliser une performance donnée en fournissant une certaine quantité d'effort.
- Lien performance-rétribution : la possibilité évaluée par l'individu, qu'un niveau de performance lui permette d'atteindre un résultat souhaité.
- L'intérêt : l'importance que l'individu accorde au résultat ou à la rétribution susceptible de découler de son travail. Cette variable prend en compte les objectifs et les besoins de l'individu.

<sup>18</sup> ROBBIN (Stephen) et autres, op.cit, p.324.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

La théorie des attentes renseigne les managers sur l'importance du feedback et du soutien pour les salariés car il clarifie le lien entre effort et performance. Elle rappelle également que les récompenses doivent être en lien avec le niveau de performance atteint. Enfin, elle incite à singulariser les systèmes de récompenses pour maximiser la valence accordée par chacun des salariés aux avantages qu'il reçoit.<sup>19</sup>

## 3.5. La théorie de la fixation des objectifs :

La théorie de la fixation des objectifs a été énoncée par Locke en 1968 puis reprise plusieurs fois par la suite. Elle stipule que la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés. Elle montre également que des buts difficiles, dès lors qu'ils sont acceptés, débouchent sur la performance plus élevées que les buts perçus comme aisés à atteindre.<sup>20</sup>

Selon Locke et afin d'optimiser son efficacité, un objectif doit revêtir plusieurs aspects :

- Être clair et précis, spécifique (cela facilite son atteinte) ;
- Être difficile mais réaliste (il constitue alors un défi motivant) ;
- Être accompagné d'un feed-back quant à son atteinte ;
- Être accompagné d'un soutien pour l'atteindre ;
- Avoir été établi en faisant participer tous les collaborateurs impliqués ;
- Être accompagné de récompenses lors de son atteinte.

Les limites de la théorie de fixation des objectifs :

- Si l'objectif est trop difficile à atteindre, certaines personnes risquent de se démotiver.
- Les individus qui n'ont pas un fort besoin de réalisation ou d'accomplissement seront moins motivés par la fixation d'objectifs que les autres.
- Plus une tâche est complexe et plus elle demande d'interactions entre individus, moins la fixation d'objectifs sera efficace.
- La simple fixation d'objectifs ne suffit pas à motiver les individus, il faut pour cela qu'ils soient engagés, impliqués dans l'objectif.

---

<sup>19</sup> SAULNIER (Fabien), *les théories de la motivation*, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines, Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse, 2011, p7

<sup>20</sup> AUBERT (Nicole), op.cit, P.61.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

## 3.6. Les théories de l'autodétermination :

La théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (1971, 1975 et 1985) considère que l'individu est motivé par trois types de besoins : l'autonomie, le sentiment d'être compétent et l'appartenance sociale. Le besoin d'autonomie serait le plus décisif. Il est défini comme le besoin qu'a l'individu de sentir qu'il agit librement. Selon le degré d'autonomie dans le choix, l'individu sera donc plus ou moins motivé.

Le besoin de compétence fait référence à la sensation que peut éprouver l'individu lorsqu'il interagit efficacement avec son environnement et lorsqu'il a l'occasion d'utiliser ses capacités.

Le besoin de relation sociale est lié au fait de se sentir connecté aux autres, d'être attentif à autrui et d'avoir un sentiment d'appartenance à la fois aux autres individus mais aussi à des communautés de personnes.

Enfin, le besoin d'autodétermination fait référence au fait d'être à l'origine de son propre comportement.<sup>21</sup>

**Figure n° 5:** la théorie de l'autodétermination.



Source: <http://www.apliut.revues.org>, d'après Deci et Ryan

## 4. Identification des erreurs en matière de motivation :

Dans un contexte économique difficile, la plupart des entreprises ne peuvent jouer que sur les leviers classiques tels que la récompense financière pour préserver la motivation de leurs collaborateurs. Elles doivent donc trouver de nouveaux moyens pour attirer, mobiliser et

<sup>21</sup> <http://www.lesmotivations.net/spip.php?article42>. (Publié le 12 mars 2011 consulté le 23 mars 2015)

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

garder les talents .Le Professeur Zwi Segal et Yves Duron ont identifiés les 7 erreurs clés concernant la motivation et l'engagement dans les organisations, <sup>22</sup>

## **4.1. Penser que la rémunération est le seul moyen qui peut motiver les collaborateurs :**

Bien évidemment la rémunération joue un rôle important en terme de motivation du personnel, les gens travaillent avant tout pour gagner de l'argent, primes individuelles, bonus diverses...mais es suffisant pour motiver ? Les recherches récentes dans le domaine de la motivation montrent que la rémunération n'est pas la principale source de motivation. Les récompenses financières peuvent même avoir l'effet inverse si elles ne sont pas accompagnées par des dispositifs adéquats de motivation.

A ce titre, l'autonomie constitue l'un des principaux leviers de motivation au travail. Les jeunes, en particulier, recherchent de la souplesse dans le travail, n'aiment pas les horaires fixes et supportent mal l'autorité. « Faites donc confiance à vos collaborateurs en les laissant travailler comme ils l'entendent avec qui ils le souhaitent <sup>23</sup>» Robert Ollivier.

## **4.2. Ne pas prendre en considération la diversité culturelle de ces collaborateurs :**

S'il est vrai que certaines motivations sont largement partagées (sens du travail, besoin de reconnaissance) il n'en reste pas moins que chaque personne a un profil motivationnel qui lui est propre. La satisfaction ou non de ses motivations va déterminer son degré d'engagement et sa motivation au travail.

Quel que soit l'environnement, les managers doivent comprendre que leur impératif sera d'adapter leurs méthodes de motivation aux particularités culturelles locale. <sup>24</sup>

## **4.3. Considérer que la réussite d'un collaborateur est essentiellement due a ses compétences :**

Les recherches indiquent qu'une personne qui dispose des compétences nécessaires à une mission ne sera pas forcément performante si elle ne fait pas quelque chose qui l'intéresse et la motive.

---

<sup>22</sup>[http : // www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil](http://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil) (publier le 17/09/2012consulté le 23/03/2015 à 21:15)

<sup>23</sup> <http://www.journaldunet.com> (publier le 14/05/12 consulté le 23/03/2015 à 00:38)

<sup>24</sup> ROBBIN (Stephen) et autres , op.cit, p.331.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

Cependant, une compétence peut exister tout en n'étant pas mise en pratique, dans ce cas, il y a bien individu compétent mais inefficace, et non performant.<sup>25</sup>

## **4.4. La source de la démotivation vient de l'individu :**

Le travail reste une valeur clé pour la plupart des individus. La principale source de démotivation vient de l'organisation qui ne sait pas maintenir la motivation et l'engagement de ses collaborateurs.

Comprendre et prédire l'évolution de la motivation des employés constitue l'un des domaines les plus riches en management des ressources humaines.<sup>26</sup> Les managers doivent s'intéresser aux facteurs motivationnels de leurs équipes.

## **4.5. Penser que la mesure de la satisfaction reflète fidèlement l'état de motivation des collaborateurs :**

Etre satisfait au travail ne veut pas dire qu'on est pour autant motivé. On peut être satisfait de ses conditions de travail, de ses collègues... sans pour autant être engagé et performant.

La satisfaction fait référence aux sentiments éprouvés par l'individu dans une situation concrète de travail, elle est un indicateur de motivation et ne constitue en aucun cas une cause de motivation.<sup>27</sup>

## **4.6. Les gens savent précisément ce qui les intéresse et les motive :**

Malheureusement, pendant leurs études ou leur parcours professionnel, les individus ont très peu d'opportunités de prendre conscience de leurs intérêts professionnels et de leurs ancres motivationnelles.

## **4.7. La méthode de la carotte et du bâton est toujours la plus efficace :**

### **Définition de la méthode :**

Pour commencer, posez un âne devant vous et tentez de le faire avancer. Bien entendu, il refuse. Munissez-vous alors dans la main gauche, d'une carotte (une friandise pour l'animal) et dans la main droite, d'un bâton.

Pour le faire avancer, vous avez alors le choix entre :

---

<sup>25</sup> JOLIS (Nadine) : *la compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Ed d'organisation, Paris, 1999, p.24.

<sup>26</sup> ROBBIN (Stephen) et autres, op.cit, p.328.

<sup>27</sup> AUBERT (Nicole), op.cit, P.17.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

- Lui mettre la carotte sous le nez et la faire reculer au fur et à mesure que l'âne avance pour essayer de la croquer (dans ce cas, c'est l'incitation ou la tentation que vous choisissez) ;
- Lui donner des coups de bâton (dans ce cas, c'est la menace ou punition que vous utilisez)

Daniel Pink (2011) montre que cette croyance est erronée et qu'elle produit involontairement de la démotivation. Ceci est un exemple du fossé qui existe entre ce que la science sait et ce que les entreprises font...

## **Section 2 : la motivation et le développement des compétences**

La motivation, dans une organisation, est un enjeu majeur qui repose sur le principe selon lequel la réussite de l'entreprise dépend des compétences collectives, elles-mêmes dépendant des compétences individuelles et de l'investissement de chacun.

### **1. L'importance de la motivation dans le développement du potentiel humain :**

La motivation peut se définir théoriquement comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers l'atteinte d'objectifs attendus. C'est donc un processus qui permet de faire des efforts importants pour une activité précise.

Le recrutement revêt d'une importance primordiale pour la bonne marche de l'entreprise. Puisque il lui procure: les connaissances, les compétences, le professionnalisme, le sérieux, la rigueur, la conscience professionnelle, la créativité, et la capacité d'adaptation. Mais ces qualités ne seront pleinement développées que si les salariés se sentent bien dans l'entreprise, s'ils ont envie qu'elle réussisse, en un mot, s'ils sont motivés. Les salariés entretiennent souvent avec leurs entreprises des liens faits de respect et d'affection. Cet attachement se traduit par leur implication, plus ou moins forte, qui se manifeste par leur présence, leur conscience professionnelle, leur souci de l'insert de l'entreprise, etc.

Dans toute entreprise, il est particulièrement important de prendre la mesure des risques liés à la motivation et à la démotivation. Les entreprises ont pris conscience de l'importance de la motivation dans la gestion des ressources humaines mais ne mesurent pas systématiquement les enjeux de la démotivation. D'autant plus qu'il n'existe pas de méthode ou de mécanisme de motivation unique s'adaptant à toutes les entreprises et à toutes les

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

organisations. Il est par conséquent important d'identifier et de se préoccuper des signes de démotivation, cités ci-dessous :<sup>28</sup>

## 1.1. Les sources de démotivation:

- Un travail pénible, inintéressant et dénué de sens.
  - Le manque d'objectifs clairs, le salarié ne sachant pas précisément ce que l'on attend de lui.
  - Le manque de qualification par rapport à la tâche qui est confiée.
  - L'absence de « feed-back » sur le travail effectué ou un « feed-back » systématiquement négatif.
  - L'absence de reconnaissance pour une performance au-dessus de la moyenne.
  - Le traitement inéquitable.
  - La complexité des organisations ou des réorganisations permanentes.
  - Les attentes élevées qui ne sont pas comblées par les résultats atteints.
  - Les défis irréalistes.
  - Les communications déficientes.
  - Etc.
- Les risques encourus liés à l'absence de motivation sont nombreux pour la structure, les individus et l'équipe :

### 1.1.1. Pour la structure :

- Perte de l'avantage compétitif - Baisse de la productivité.
- Augmentation des coûts liée à une productivité insuffisante.
- Moins de dynamisme et d'efficacité des individus et des équipes.
- Perte en qualité de services.
- Hausse, voire explosion du turnover - Départs non désirés.
- Hausse de l'absentéisme - absentéisme moral.
- Manque d'implication ou de challenge.
- Développement de « l'auto paiement » (ex : absences non justifiées pour compenser).
- Creusement de l'écart avec la direction.
- Fort risque de désengagement.

---

<sup>28</sup> LEVY-LEBOYER (Claude), op.cit , P 31-32.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

- Fuite des compétences.

## **1.1.2 Pour les individus :**

- Pas de sentiment d'appartenance à une « bonne » entreprise.
- Mauvaise ambiance de travail.
- Développement d'un sentiment d'injustice.
- Stress, dépression, anxiété et souffrance au travail.
- Sentiment de promesses non tenues ou d'impossibilité d'évoluer.
- Prétentions salariales croissantes (demandes d'augmentations régulières).
- Conditions de travail ressenties comme pénibles (cadence, travail posté, délais tendus).
- Sensation d'épuisement.
- Pas d'épanouissement personnel.
- Difficultés d'adaptation.

## **1.1.3. Pour l'équipe :**

- Risque de dégradation de l'ambiance de travail pour toute l'équipe à partir d'un seul individu.
- Développement d'un sentiment de flou dans l'organisation et les responsabilités.
- Augmentation des conflits dans le service et avec les autres services.
- Rejet de toutes responsabilités supplémentaires.
- Incompréhension des orientations de l'entreprise.
- Risque de dévalorisation, aux yeux du management, du travail de l'équipe qui peut être générée par un seul salarié. En effet, non seulement le salarié démotivé ne remplit pas efficacement ses attributions, mais il tire bien souvent vers le bas les autres membres de l'équipe.

## **2. Les nouvelles techniques de gestion des compétences en matière de motivation :**

Maintenir la motivation de ses collaborateurs est un travail de tous les jours que le manager doit garder au centre de ses intérêts, s'il veut en récolter le bénéfice, notamment pour l'entreprise, bien qu'il soit impossible dans ce domaine de définir un ensemble simple et

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

universel de recommandations, les suggestions qui suivent s'inspirent d'un certain nombre de connaissances fondamentales en matière de motivation.<sup>29</sup>

## **2.1. Tenir compte des différences individuelles :**

Motiver un effectif diversifié demande aux managers qu'ils se montrent plus flexibles pour s'adapter aux différences culturelles. Connaître ces différences devient de plus en plus important du fait de l'internationalisation du monde du travail et du développement des multinationales.<sup>30</sup>

La quasi-totalité des théories modernes de la motivation tient compte de l'homogénéité des employés. Ces dernières expriment des besoins variés, différents en termes de comportement et de personnalité et se définissent en fonction d'une série de variables individuelles.

## **2.2. Adapter l'emploi à l'employé :**

C'est mettre l'homme qu'il faut à la place qu'il faut. De nombreuses études soulignent les avantages motivationnels d'une adaptation scrupuleuse des emplois aux salariés. Les individus qui ne possèdent pas les compétences nécessaires pour effectuer un travail efficace sont défavorisés.

## **2.3. Miser sur les objectifs :**

Il faut s'assurer que les employés se concentrent sur des objectifs spécifiques et ambitieux, et puissent mesurer leur degré d'accomplissement. Il est généralement souhaitable de les faire participer à la définition des objectifs.

## **2.4. Stimuler que les objectifs paraissent réalisables :**

Qu'ils puissent ou ne puissent être réellement atteints, il faut que les employés restent convaincus de la validité des objectifs. À défaut, ils seront tentés de réduire leurs efforts. On s'assurera que les employés continuent de croire qu'un travail soutenu leur permettra d'atteindre les objectifs de performance proposés.

## **2.5. Individualiser les rétributions :**

---

<sup>29</sup> ROBBIN (Stephen) et autres, op.cit, p.329.

<sup>30</sup> LEVY-LEBOYER (Claude), op.cit, P.227.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

Compte tenu des besoins variés des employés, ce que stimule l'un d'entre eux peut ne pas stimuler un autre employé, exploitez vos connaissances dans ce domaine pour individualiser les rétributions que vous êtes en mesure de maîtriser. Le salaire, l'avancement, l'autonomie et l'implication dans les processus décisionnels font partie des plus évidentes.

## **2.6. Subordonner les rétributions aux performances :**

Vous devez faire en sorte que les rétributions soient liées aux performances. Valoriser d'autres facteurs ne peut aboutir à accentuer leur importance. Les rétributions clés telles que les augmentations de salaire ou l'avancement doivent dépendre de la réalisation des objectifs fixés.

## **2.7. Contrôler l'équité du système :**

Assurer l'équité n'est pas chose facile. Et pourtant, dans la société nouvelle qui survient, chacun sera plus sensible qu'avant au juste retour qu'il recevra de sa contribution.<sup>31</sup>

Les employés doivent penser que leurs rétributions correspondent à leurs contributions. Fondamentalement, les contributions telles que l'expérience, la compétence ou l'effort doivent justifier de rétribution en matière de salaire ou de responsabilité.

Tout sentiment d'iniquité éprouvé durablement par un employé se traduira, tôt ou tard, par un réaménagement de ses contributions à l'entreprise ou un désinvestissement.<sup>32</sup>

## **2.8. Ne pas négliger l'importance de l'argent :**

A trop s'impliquer dans la définition des objectifs, dans la création des postes intéressants et le développement de l'implication, on peut vite oublier la rémunération des employés qui joue un rôle important dans la motivation.<sup>33</sup>

## **3. Les théories du contenu de travail et la théorie d'autodétermination comme cadre de référence :**

Deux travaux majeurs sur les théories de motivation qui permettent d'éclairer les enjeux autour des pratiques incitatives de développement des compétences, et on commence par :

---

<sup>31</sup> SERIEYX (Hervé) : *la nouvelle excellence ; réussir dans l'économie nouvelle*, Ed maxima, paris, 2000, p.111.

<sup>32</sup> AUBERT (Nicole), op.cit, P.32.

<sup>33</sup> ROBBIN (Stephen) et autres, op.cit, p.329.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

## 3.1 Les théories du contenu de travail :

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

1. L'élargissement horizontal du travail. Il consiste à confier davantage de tâches à l'individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.
2. L'étendue des tâches ou l'enrichissement vertical du travail. Il consiste à déléguer à l'individu un niveau plus élevé d'autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique.

Il faut toutefois rappeler qu'Herzberg a été fréquemment critiqué car il « confond » la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner « un état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail » (Locke, 1976, p.1300)

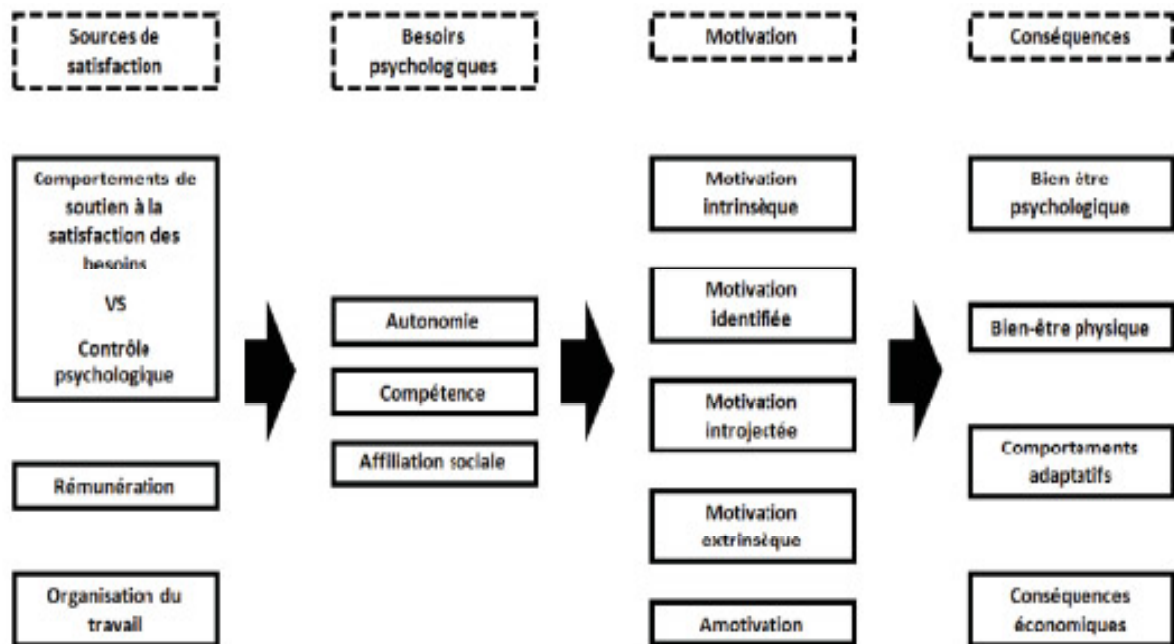
Hackman et Oldham (1976, 1980) proposent le modèle des caractéristiques du travail. Ils identifient cinq caractéristiques du travail qui déterminent ce qu'ils appellent le Potentiel de Motivation d'un Emploi (PME), qu'il convient de maximiser :

- La variété des compétences nécessaires pour occuper cet emploi ;
- L'identité de la tâche : plus un emploi est segmenté en tâches opérationnelles, moins l'identité de chacune de ces tâches est grande ;
- L'importance de la tâche, qui désigne l'impact du travail réalisé pour l'entreprise ;
- L'autonomie qui renvoie au sentiment de responsabilité ressenti par le salarié dans la réalisation de ses tâches ; Le feed-back qui rappelle le besoin qu'à l'individu d'être informé sur les conséquences de ses réalisations, sur ses résultats.

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

## 3.2. La théorie de l'autodétermination :

Figure n°6 : la théorie de l'autodétermination.



Source : <http://www.lamotivation-au-travail.fr>

La théorie de l'autodétermination développée par Deci et Ryan (1971, 1975 et 1985) considère que l'individu est motivé par trois types de besoins : l'autonomie, le sentiment d'être compétent et l'appartenance sociale. Le besoin d'autonomie serait le plus décisif. Il est défini comme le besoin qu'a l'individu de sentir qu'il agit librement. Le besoin d'autonomie implique le désir de travailler seul, à son propre rythme, et sans être gêné par des règles trop contraignantes. Les individus qui ont un fort besoin d'autonomie s'adapteraient mal aux conditions particulières à la grande organisation traditionnelle<sup>34</sup>. Selon le degré d'autonomie dans le choix, l'individu sera donc plus ou moins motivé.

L'individu est particulièrement motivé lorsqu'il agit parce qu'il trouve une satisfaction ou un plaisir dans son comportement ou son action. Sa motivation est un peu inférieure lorsqu'il choisit ses actions pour la contrepartie qu'il en retire (ex. : rémunération). Et sa motivation est nulle s'il ne choisit pas ses actions de manière autodéterminée et ne perçoit pas le lien entre ses actions et leurs conséquences.

<sup>34</sup> LEVY-LEBOYER (Claude), op.cit, P.44.

## 4. La motivation est liée à l'image de soi:

L'image de soi est la représentation et l'évaluation que l'individu se fait de lui-même aux différentes étapes de son développement et dans les différentes situations dans lesquelles il se trouve, elle dépend aussi du regard et des évaluations que les autres portent sur l'individu.<sup>35</sup>

L'image de soi est un portrait factuel de soi tel que l'on se perçoit, tandis que l'estime de soi est un jugement de valeur général par comparaison avec un soi idéal.

L'image de soi joue un rôle capital dans la mobilisation de la motivation, particulièrement dans l'élaboration et la définition des objectifs individuels, dans l'effort consacré au travail ainsi que dans la persévérance dans cet effort.<sup>36</sup>

Le self concept mobilise la motivation à agir, même dans des conditions de travail où les objectifs ne sont pas clairs, où les récompenses externes sont jugées inadéquates, ou encore lorsque le lien entre effort individuel et performance est affaibli parce que la performance est fonction de facteurs sur lesquels l'individu n'a pas d'impact. Autrement dit, le rôle motivateur de l'image de soi est indépendant des conditions de la motivation «externe». Il introduit, en effet, dans le processus motivationnel, les valeurs et le sens d'obligation morale qui donnent une signification personnelle à la situation.<sup>37</sup>

Car l'image que nous avons de nous-même est tout à fait centrale dans le processus de motivation, c'est à partir de cette image que nous construisons notre niveau d'expectation, c'est-à-dire c'est à partir de l'image que nous avons de nous-même et des chances de réussite ou d'échec que nous nous donnons que nous pouvons ou non bâtir des projets et nous engager dans certaines actions.<sup>38</sup>

---

<sup>35</sup> DANVERS (Francis) : *s'orienter dans la vie ; une valeur suprême*, éd septentrion, paris, 2009, p.290.

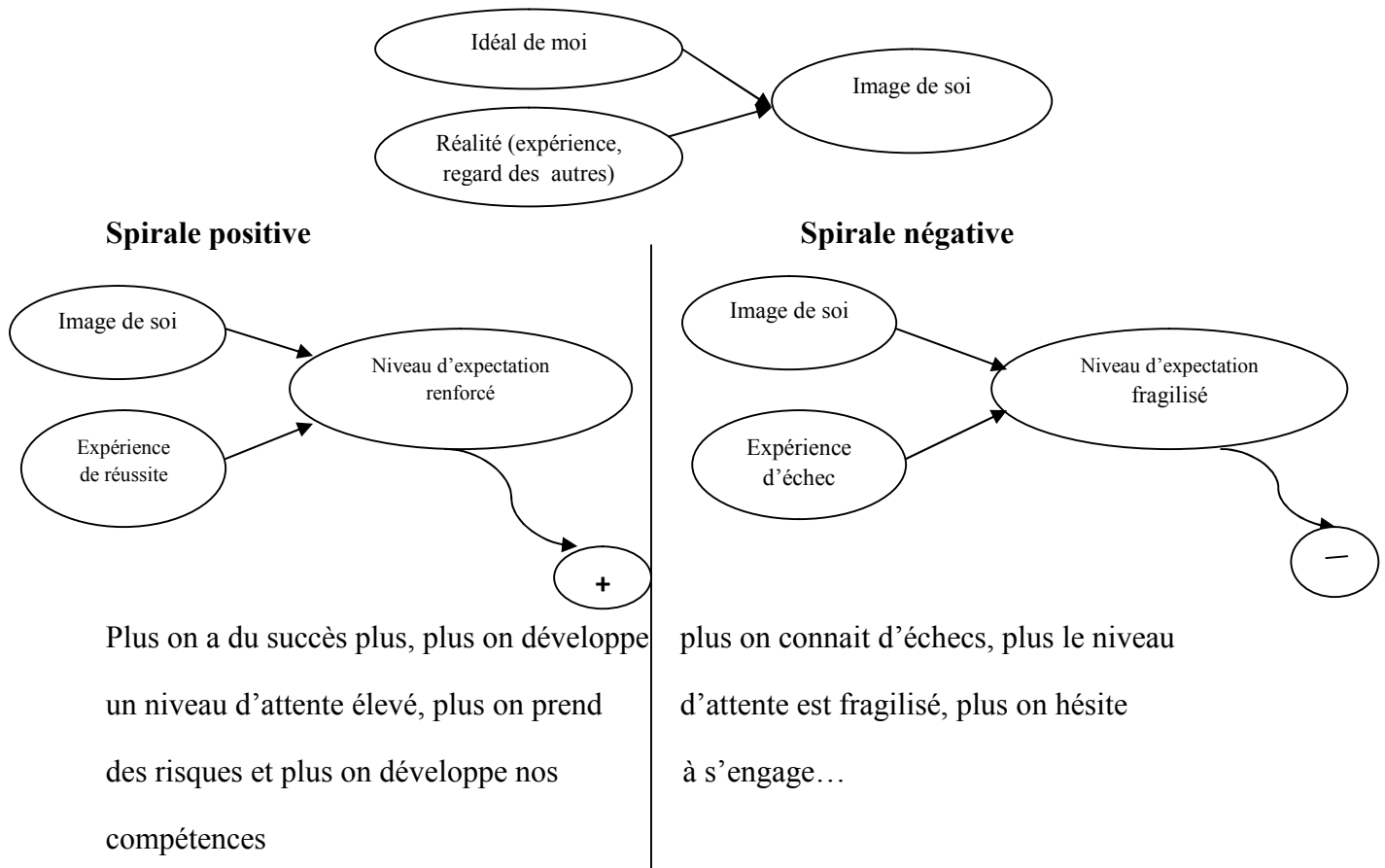
<sup>36</sup> MERCK (Bernard) et SUTTER (Pierre-Eric) : *gestion des compétences : la grande illusion*, ed De boeck, Bruxelles, 2009, p.151.

<sup>37</sup> LEVY-LEBOYER (Claude) : *re motiver au travail*, op.cit, p.104.

<sup>38</sup> AUBERT (Nicole), op.cit, p.51.

# Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

Figure n° 7: le rôle de l'image de soi dans le processus de motivation



Source : établi par notre soin à partir de la revue de la littérature.

Tout projet réussi, tout but atteint, toute expérience positive renforce le niveau d'expectation et permet à la personne, confortée par sa réussite, de se fixer des objectifs plus ambitieux, de relever des défis plus difficiles et d'accumuler une expérience plus vaste et plus enrichissante.<sup>39</sup>

A l'inverse, une image de soi fragilisée par des échecs pourra entraver la construction même de buts et de projets et une image de soi très détériorée bloquera toute possibilité d'une représentation dynamique de soi même ; tout paraît voué à l'échec et c'est alors la possibilité même de l'existence d'une motivation qui se trouve compromise. Il faut alors, en tant que

<sup>39</sup> AUBERT (Nicole), op.cit, p.52.

## Chapitre 1 : La motivation des ressources humaines au travail

---

manager empêcher que cette spirale négative se prolonger trop afin de ne pas détériorer définitivement la confiance en soi<sup>40</sup>, et ainsi sa motivation.

Pour conclure ; sans la qualification et les compétences adéquates, la tâche ne sera jamais bien exécutée ; mais sans motivation, les aptitudes et les compétences les meilleures resteront sans intérêt. Ainsi la motivation renforce l'image de soi, l'identité et la confiance en soi.

---

<sup>40</sup> AUBERT (Nicole), op.cit, p.51-52.

## **Conclusion :**

Pour faire face à la concurrence rude entre les entreprises, la rareté des ressources humaines compétentes, la quête perpétuelle de meilleures conditions de travail, le manager a recours à plusieurs leviers d'action. La motivation est l'un de ces principaux leviers d'action utilisés par les responsables des organisations pour fidéliser leur clientèle interne et la rendre plus performante.

Le processus de la motivation au travail constitue un ensemble complexe qui met en jeu beaucoup d'éléments. Nous pouvons, cependant souligner le fait que la vraie motivation est intérieure, elle consiste en un foyer d'énergie psychique entretenue au cœur même d'individu. Au delà de la satisfaction de ses besoins, l'homme se trouve accrocher sur ses désirs (désire de puissance, désir d'accomplissement,...). Le passage de la notion de besoin à la notion de désir fondamental, permet de passer de la motivation extrinsèque (instrumentale) à la motivation intrinsèque. Cette dernière est la plus difficile à déclencher car elle met en jeu toute une série de facteurs. C'est la raison pour laquelle tout manager doit être en mesure de bien analyser la situation à laquelle il est confronté.

Afin de déterminer avec précision les leviers d'action qu'il peut utiliser pour obtenir les modifications de comportement qu'il attend de ses collaborateurs. Donc l'efficacité de l'action passe par une animation et une mise en mouvement des hommes et des femmes pour tenter de faire coïncider les finalités de l'organisation et les aspirations collectives et individuelles.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> NAMOUS (Mohamed) : *Les facteurs de motivation au travail des ressources humaines du Centre Hospitalier Provincial Ibn Zohar Marrakech*, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Maîtrise en Administration Sanitaire et Santé Publique, Institut National D'administration Sanitaire, Maroc, 2008, p.64.



## **Chapitre 2**

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

### Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

La compétence prend une place de premier plan dans les préoccupations des grandes entreprises et des individus. Une convergence d'intérêt se manifeste à son sujet : les directions opérationnelles se rendent de plus en plus compte que la compétence peut être une ressource clé dans l'obtention de la performance et d'un avantage compétitif.<sup>1</sup>

Mais la compétence n'est pas seulement la préoccupation des directions. Elle est également recherchée par les individus. Dans un contexte économique difficile où l'emploi stable devient incertain, posséder un portefeuille de compétences et pouvoir en faire état devient un atout non négligeable, même s'il n'est malheureusement pas suffisant. Le capital de compétences devient nécessaire pour gérer au mieux sa mobilité professionnelle et son employabilité.

Les dirigeants d'entreprise sont tout à fait conscients de la nécessité d'investir massivement dans l'amélioration des compétences de leurs employés. En effet, les connaissances sont rapidement dépassées et on met régulièrement en point de nouvelles technologies.<sup>2</sup>

Dans ce chapitre nous tenterons de mettre en relief le concept de compétence, son importance dans le processus de management des ressources humaines, ses multiples dimensions ainsi que la typologie des compétences recherchée aujourd'hui par l'entreprise de 21<sup>ème</sup> siècle.

Nous consacrons la première section à définir la compétence, ses enjeux, la typologie des compétences et nous essayerons de voir le rapport entre performance et compétence.

Et enfin dans la deuxième section nous allons voir le processus de développement des compétences, les méthodes et techniques utilisées pour le développement des compétences et ainsi l'importance de développement des compétences.

---

<sup>1</sup> Le Boterf (Guy), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Edition d'organisation, Paris, 2001, p. 30

<sup>2</sup> SABA(Tania) et DOLAN (Simon L) : *la gestion des ressources humaines*, édition du renouveau pédagogique, canada, 2013, p.300.

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

### Section 1 : généralités sur les compétences :

#### 1. Définition de la compétence :

Thierry (1990) proposait une définition relativement sommaire de la compétence : « ensemble des savoirs, savoir-faire, savoir-être actuellement caractérisant un salarié ou un groupe de salarié »

Le Boterf (2001) insiste sur le caractère opératoire de la compétence, laquelle « consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources » ces ressources sont d'une double nature : des ressources personnelles tels que ; savoirs théoriques, savoirs faire opérationnels, savoir faire sociaux et des ressources extérieures à l'individu ; équipements, outils de travail, documentation, informations, réseaux relationnels. L'individu doit ainsi rechercher, sélectionner en lui même ou dans son environnement, les capacités pertinentes, souvent hétérogènes, afin de faire face aux difficultés rencontrées et aux exigences du monde actuel.<sup>3</sup>

M. de Montmollin (1984) a alors défini la compétence comme un « ensemble stabilisé de savoirs, de conduite-types, de procédures standard, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau ». La compétence a donc été envisagée, dans un premier temps, comme une compétence individuelle. Néanmoins, les développements récents de l'analyse de la compétence marquent l'émergence du concept de compétence collective.<sup>4</sup>

Pour Guy le Boterf, la compétence se définit comme le fait de savoir agir de manière responsable et validée ou de savoir mobiliser, intégrer et transférer des ressources (connaissances, capacités, etc.) dans un contexte professionnel donné.<sup>5</sup>

La notion de compétence est liée :

- A l'action. Elle permet d'agir, d'effectuer des tâches, et c'est ainsi qu'on peut la repérer. Elle n'existe pas indépendamment de l'activité.
- A un contexte déterminé, à une situation finalisée.

---

<sup>3</sup> DIMITRI (Weiss) : *ressources humaines*, Ed d'organisation, paris, 2005, p.510.

<sup>4</sup> PARMENTIER (Christophe) : *L'ingénierie de formation ; Outils et méthodes*, Ed d'organisation, paris, 2008, p.75.

<sup>5</sup> LE BOTERF (G), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Éd d'Organisation, 1997

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

- La compétence permet de donner une consistance à un ensemble de capacités « informelles » et de savoirs « procéduraux », difficilement répertoriables dans les référentiels traditionnels (de connaissances).<sup>6</sup>

Masson et Partier (2004) synthétisent ces différentes définitions de la manière suivante : « être compétent signifie savoir combiner et savoir mobiliser des ressources de façon pertinente au regard des finalités poursuivies dans l'activité du travail et en prenant en compte les caractéristiques de la situation de travail. La compétence s'entend comme une capacité à agir on est compétent dans et pour un ensemble de situations professionnelles, dans un contexte donné et avec un niveau d'exigence également donnée. La compétence suppose l'action, l'adaptation à l'environnement comme la modification de cet environnement »

Lorsque ZARIFIAN parle de la compétence, il la décrit comme : "une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente..."<sup>7</sup>.

A l'issue de ces différentes définitions, nous retenons la suivante :

La compétence est la capacité d'une personne à agir et réagir avec la pertinence requise pour réaliser une activité dans une situation de travail. L'acteur est au cœur d'un processus qui consiste à sélectionner, combiner et mobiliser ses connaissances, son savoir faire, ses aptitudes et comportements d'une part, et des ressources de l'environnement d'autre part, en vue d'accomplir une mission définie par l'entreprise.

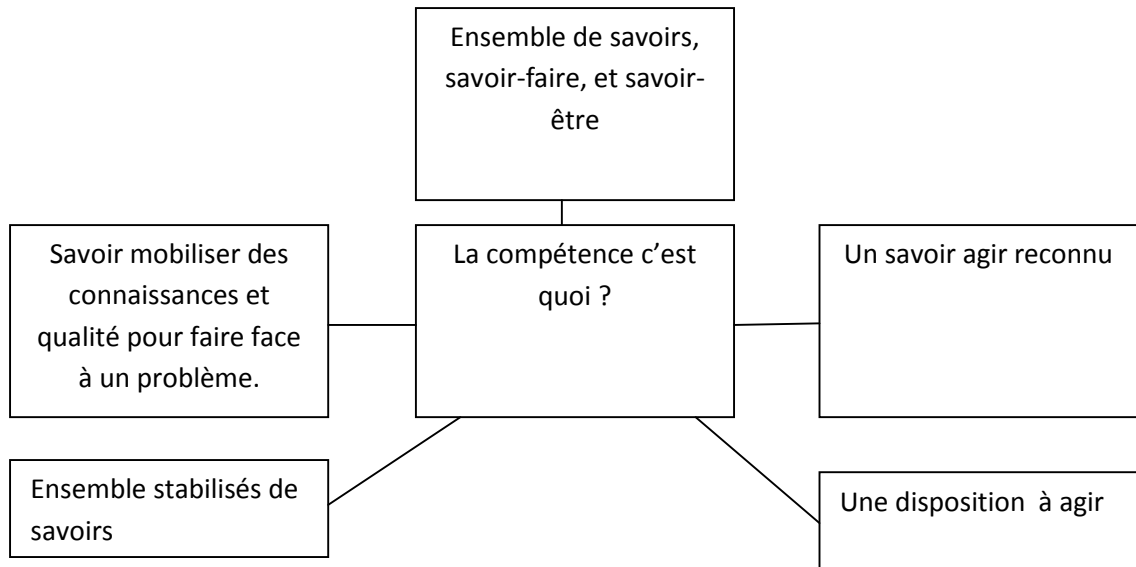
---

<sup>6</sup> PARMENTIER (Christophe) : op.cit, p.58.

<sup>7</sup> ZARIFIAN (P) : *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2001, P.77

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

Figure n°1 : la compétence, c'est quoi ?



Source : JOLIS, (Nadine) : *la compétence au cœur du succès de votre entreprise*, éditions d'organisation, paris, 2000, p.20.

### 2. Typologie des compétences :

Les compétences peuvent être classées suivant une logique qui distingue la catégorisation suivante :

#### 2.1. Compétences organisationnel :

Elles renvoient à la capacité à coordonner et à administrer un projet, un budget ou une équipe.<sup>8</sup>

Les compétences organisationnelles désignent l'efficacité des procédures de résolution de problème dans des domaines d'applications spécifiés, la capacité à utiliser des connaissances, à maîtriser des technologies et des méthodes de production, la maîtrise des méthodes de gestion, l'intelligence des marchés et de la demande. Cette notion implique que l'on peut identifier des capacités de la firme, qui soient distinctes des capacités de ses membres, et qui soient plus que leur simple addition.

#### 2.2. Les compétences dynamiques :

<sup>8</sup> [http : //www .pari.univ-ag.fr](http://www.pari.univ-ag.fr) (consulté le 27/04/2015 à 15 :30)

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

La notion de compétence dynamique est au centre des travaux les plus récents de management stratégique. L'accent est mis sur les trajectoires de développement de compétences, et sur les aspects d'irréversibilité de ces trajectoires.

Au niveau de la firme, cela amène à distinguer des compétences pour réaliser certaines tâches ou activités, la capacité à faire évoluer et à transformer ces compétences de manière à les perfectionner et à les adapter aux évolutions de l'environnement ainsi la capacité à créer de la nouveauté et résoudre de nouveaux problèmes.

### **2.3. Les compétences spécifiques :**

Ce sont celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne retrouve pas ailleurs (exemple : connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à une structure donnée). Elles sont nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau du domaine. L'utilité de cette catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité et du recrutement.

L'intérêt de cette catégorisation est la distinction des emplois généralistes qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois des spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

### **2.4. Les compétences collectives :**

Elles sont issues de la synergie des compétences individuelles. Elles se développent dans une organisation repensée, favorisant l'uniformisation des représentations, l'échange d'informations et le partage des savoir-faire. Elles s'expriment au sein d'un atelier, d'une équipe de travail, d'un projet et résulte à la fois d'une bonne coordination des acteurs et leurs volontés de coopérer. Elles sont néanmoins supérieures à la somme des compétences individuelles qu'elles contribuent à enrichir : travailler en collectif permet d'apprendre au contact des autres ; stimuler les compétences de chacun et développer des capacités d'apprentissages ; individuelles et collectives.

Elles font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

d'un vocabulaire comme les représentations partagées des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin, la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, c'est-à-dire à coopérer.

En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les employés témoignent à l'organisation et améliore leur perception dudit sentiment : c'est la culture d'entreprise.<sup>9</sup>

### 3. Les enjeux de la compétence <sup>10</sup>:

La compétence, enjeu fort pour l'entreprise, présente également de réels attraits pour le salarié. Elle représente d'abord pour lui un enjeu professionnel essentiel, avant d'être aussi un enjeu personnel et culturel : le renforcement de ses compétences constitue un atout dans la gestion de sa carrière, le développement de ses projets professionnels. Elle ouvre le champ des perspectives dans l'entreprise et en dehors. En cela, elle constitue un élément fort de motivation.

En entreprise, la notion de compétences permet d'aborder de manière opérationnelle différents problèmes comme :

- Cibler les besoins en connaissances élémentaires du personnel faiblement qualifié, et optimiser les programmes de formation destinés à ce type de personnel ;
- Améliorer les pratiques professionnelles des salariés dans un métier en mutation, par exemple sous l'incidence de la législation en matière d'hygiène et de sécurité du travail, ou d'une modification importante de l'environnement concurrentiel, et/ou technologique ;
- Diffuser des pratiques professionnelles totalement novatrices ;
- Optimiser les savoir-faire en vigueur, en accord avec les objectifs de l'entreprise ;
- Maintenir l'efficacité des pratiques professionnelles données ;
- Gérer la surqualification du personnel en place, problème aujourd'hui d'actualité avec l'emploi des jeunes de plus en plus fréquent à des postes de niveau inférieurs à leurs potentialités, la surqualification peut être rapidement facteur de frustration et de tensions entre les salariés ;

---

<sup>9</sup> Revue d'économie industrielle N° 93, 4<sup>ème</sup> trimestre 2000.

<sup>10</sup> ERAY, (Philippe) : *précis de développement des compétences, concilier formation et organisation*, éditions LIAISON, Paris, 1999, p.21.

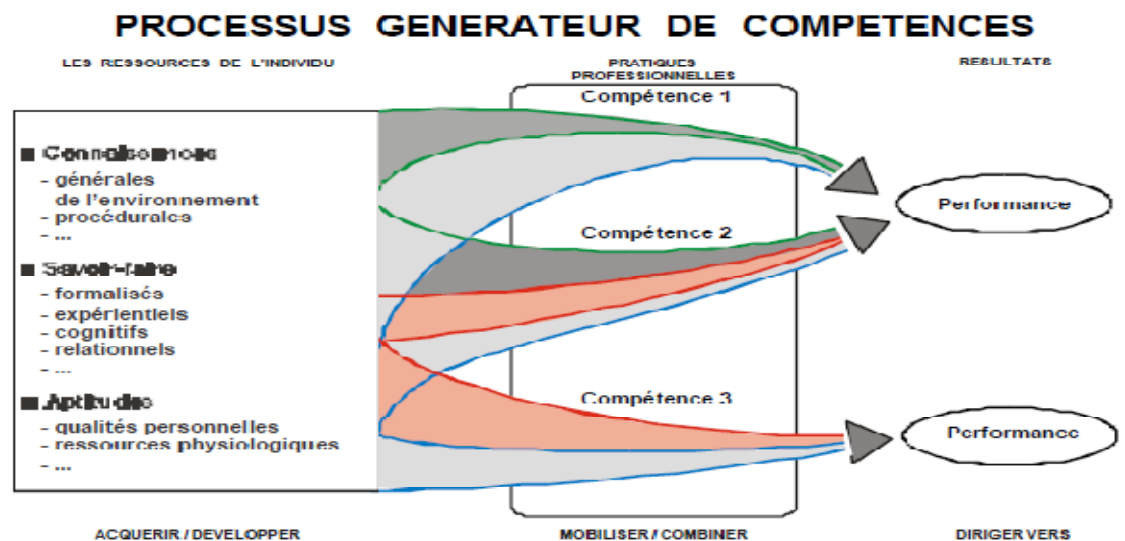
## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

- Gérer le patrimoine du savoir-faire de l'entreprise ;
- Mettre en valeur des savoirs faire et pratique professionnelles existantes par un système de gestion appropriés ;
- Synchroniser le cycle de développement de l'entreprise et le cycle de développement et d'amélioration des connaissances des salariés, afin de Permettre a l'entreprise de disposer en temps voulu, des compétences requises pour son développement.
- Et plus généralement, maintenir l'employabilité des salariés de l'entreprise.

Enfin, la compétence constitue un facteur de reconnaissance sociale et pourrait ainsi participer à la dynamique collective si elle devient une référence partagée, susceptible d'engager l'ensemble des acteurs impliqués dans la compétence : entreprises et individus, partenaires sociaux, organismes de formation, Pouvoirs Publics et système scolaire<sup>11</sup>.

### 4. Le rapport entre compétence et performance :

Figure n°2 : processus générateur de compétences



Source : <http://www.memoireonline.com>

Les compétences sont valorisées afin de mettre l'accent sur les conditions de la performance ; Les organisations très performantes ont besoin de hauts niveaux de compétences et elles doivent donc récompenser la contribution de ces compétences au succès de l'entreprise

<sup>11</sup> <http://www.fondation-condorcet.org> (Consulté le 29/04/21015 à 15 :16)

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

Le développement des compétences et de l'apprentissage favorise les succès futurs alors que la performance récompense les résultats passés. La performance c'est la valeur ajouté apporté par le collaborateur

Une compétence peut exister tout en n'étant pas mise en pratique, dans ce cas, il y a bien individu compétent mais inefficace, et non performant, pour les raisons suivantes :

- La compétence peut ne pas correspondre à la nature de celle exigée pour l'exercice du poste d'affectation, dans ce cas, bien qu'existante, la compétence ne permet pas d'exercer le métier de façon satisfaisante. Cela relève non pas d'une inaptitude générale, mais d'une inadéquation.
- Une compétence non mise en exercice durant un laps de temps finit par perdre de sa pertinence et d'inactivée devenir inactivable. Ainsi, il peut y avoir eu compétence, mais affaiblie par le temps.
- La compétence nécessaire à l'exercice d'un métier peut être exigée à un degré de maîtrise supérieur à celui détenu réellement par l'intéressé. Il s'agit d'un écart de niveau.

La compétence peut aussi être freinée lors de sa mise en œuvre pour diverses autres raisons, et parmi elles on trouve :

- La non-motivation de l'intéressé lui-même peut être la première raison, différence entre le pouvoir et le vouloir ;
- La non-motivation de la hiérarchie peut aussi constituer un facteur réducteur d'expression de compétences, bien que non avouables, des raisons tenant à la crainte de perte de pouvoir, ou l'appréhension de se laisser dépasser par un collaborateur qui de révélerait plus compétent sont des comportements observables en situations de travail ;
- L'absence d'un savoir faire-faire de la hiérarchie peut encore freiner l'activation des compétences ;
- Selon la nature de la compétence, des procédures trop rigoureuses et peu flexibles peuvent de même empêcher leur mise en œuvre, ou la décourager ;
- Une compétence peut aussi nécessite, pour pouvoir pleinement jouer, une conjonction d'autres compétences, et c'est, soit la carence d'une ou plusieurs

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

autres de ces compétences, soit une situation donnée professionnelle non favorable à cette conjonction dynamique qui peut entraver la réalisation performante.

- L'acte professionnel nécessitera non plus une conjonction de compétences réunies sur la même tête mais une équipe constituée de détenteurs de compétences complémentaire entre elles (exemple; équipe chirurgicale). Ainsi, une équipe incomplète devient inefficace tout en étant composée d'individus professionnellement compétents.

Dans tous ces cas la compétence existe mais n'a pu être mise en exercice et donc n'a pu engendrer ni résultats ni performances.<sup>12</sup>

Dans leur ouvrage traitant de la compétence, les auteurs M.F.Reinbold et J.M.Breillot, constatent aussi que compétence et performance ne correspondent pas strictement au même périmètre. Ainsi, après avoir tenté d'élucider les paramètres constitutifs de la notion de compétences, dont les trois premiers se réfèrent au concept de performance, ils précisent :  
*« première idée : la production d'une performance. Être compétent c'est produire une performance voulue compte tenu du contexte. Mais la compétence n'est pas la performance. Deuxième idée : la compétence est le processus qui aboutit à la performance. »*

Ils décèlent dans leur analyse, un lien constitutif de régularité entre les deux concepts :  
*« être compétent, c'est réussir le plus souvent à traiter les situations dans un contexte donné. »*

Nous pouvons conclure alors, que la compétence n'est pas le synonyme de performance. Mais pour qu'il y ait performance, il y a nécessité incontournable de la présence d'une ou plusieurs compétences et de la motivation qui va l'inciter à donner le meilleur de lui-même.

### **Section 2 : le processus de développement des compétences :**

#### **1. Le processus de développement des compétences :**

Le processus de développement des compétences peut être défini ainsi :

---

<sup>12</sup> JOLIS (Nadine), *la compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Ed d'organisation, Paris, 1999, p36

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

Processus par le quel l'organisation identifie les besoins en compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées, met en œuvre les moyens d'apprentissage appropriés, et évalue la mise en œuvre des compétences acquises.

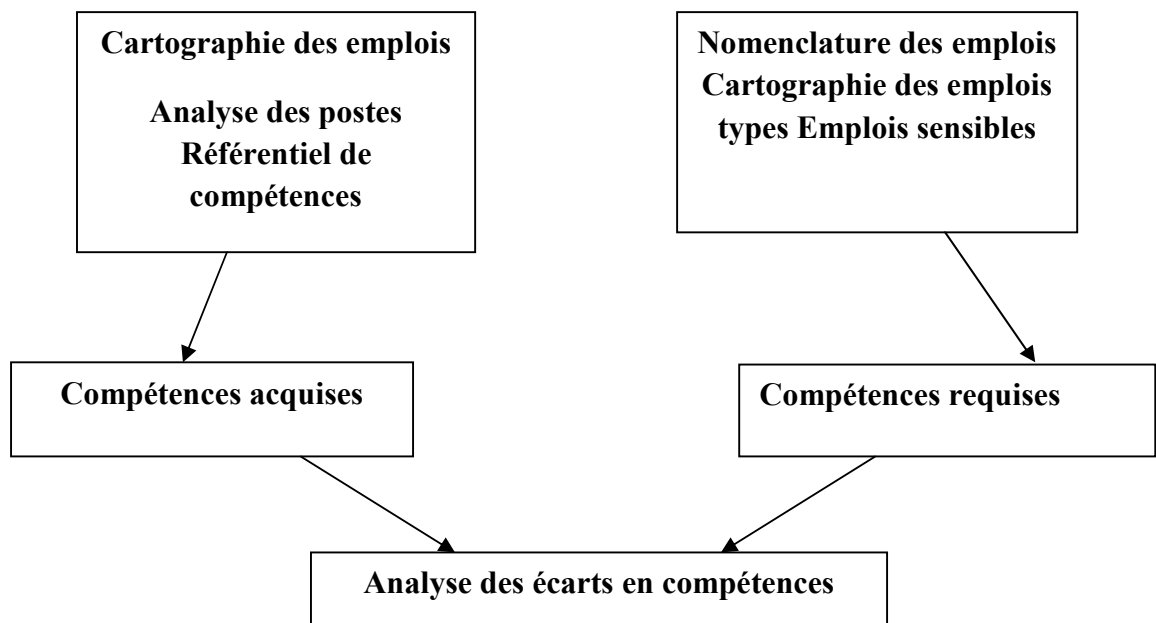
Le développement des compétences des employés renvoie aux activités d'apprentissage (amélioration des connaissances, des habilités et des attitudes) susceptibles d'accroître leur rendement actuel et future par l'augmentation de leur capacité d'accomplir les tâches.<sup>13</sup>

Au moment où l'environnement, les métiers et domaines d'activités de l'organisation évoluent très rapidement, le processus de développement des compétences poursuit un but essentiel pour sa survie : disposer d'un capitale de compétences adapté aux missions de l'organisation, des services et des individus, et contribuant à l'employabilité du personnel

Les étapes essentielles de ce processus peuvent être résumées ainsi :

### 1.1. Identifié les besoins et priorités de développement des compétences :

Figure n°3 : analyse des compétences



Source : DEJOUX Cécile, La gestion des compétences en ressources humaines, e-theque, 2003

<sup>13</sup> SABA(Tania) et DOLAN (Simon L) :la gestion des ressources humaines, édition du renouveau pédagogique, canada, 2013, p.300.

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

Un inventaire des besoins individuels et collectifs en compétences, basé sur une anticipation liée à l'évolution de l'organisation et une évaluation des compétences actuelles.<sup>14</sup> Il s'agit de définir les responsabilités que doivent exercer les salariés pour assurer la productivité ainsi que la qualité du service à rendre aux clients.

Pour identifier les besoins en compétences, il faut prendre en considération les facteurs suivants<sup>15</sup> :

- les enjeux organisationnels, tels la mission, les objectifs stratégiques de l'entreprise et les changements dans la culture organisationnelle ;
- la planification de la main-d'œuvre, les plans de relève et les plans de carrière ;
- les habiletés, les connaissances et les aptitudes exigées pour chaque emploi et les évaluations du rendement ;
- les nouvelles technologies, les processus, les produits, les services, les besoins des clients et l'évolution du marché ;
- les responsabilités sociales de l'entreprise, les exigences légales auxquelles l'entreprise doit se conformer ;
- S'assurer de toujours approfondir le besoin/la demande du client ;
- Entreprendre dès l'identification des besoins la réflexion sur les moyens de favoriser/soutenir et d'évaluer les apprentissages.

Cette première étape a trois objectifs<sup>16</sup> :

- Préciser la finalité du processus de gestion des compétences et la mettre en relation avec la stratégie générale de l'entreprise (c'est à dire le cœur de métier).
- Définir les fondements du processus de gestion des compétences (choix de la clé d'entrée ce qui déterminera les outils à mettre en place).
- Faire un bilan des compétences qui se sont développées dans l'entreprise au cours du temps.

### 1.2. Choisir les stratégies et moyens de développement des compétences :

Un ensemble de moyens de développement des compétences adaptés aux besoins identifiés aux particularités de l'organisation.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> EMERY (Yves) et GONIN (François) : *gérer les ressources humaines*, édition lausanne, Italie, 2007, p.219

<sup>15</sup> <http://www.portailrh.org/formationcontinue/formulaires/GuidedesCompetences.pdf> (consulté le 26/04/2015 à 23 :22)

<sup>16</sup> DEJOUX (Cécile), *La gestion des compétences en ressources humaines*, e-theque, 2003, p.40.

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

Le développement des compétences fait appel à un grand nombre de techniques et de procédés liés à diverses activités de gestion des ressources humaines. Mentionnons la planification des ressources humaines, l'analyse des postes, l'évaluation du rendement, le recrutement et la sélection, la gestion des carrières ainsi que la rémunération. Les changements organisationnels obligent l'entreprise à prendre conscience de la nécessité de former et de développer les compétences de ces employeurs de façon à atteindre les objectifs de la planification.<sup>18</sup>Voilà quelques bonnes pratiques pour sélectionner les moyens et stratégies de développement des compétences<sup>19</sup> :

- Recenser les ressources internes et externes requises pour mettre en œuvre les moyens retenus ;
- Se référer, s'il y a lieu, aux politiques et procédures en vigueur dans l'organisation ;
- Consulter des réseaux formels et informels ;
- Faire une utilisation judicieuse des membres de l'Ordre ;
- Se conformer au budget alloué ;
- S'assurer de bien expliquer à chaque soumissionnaire le contexte, les besoins, les attentes et les contraintes ;
- Impliquer le client/le mandant dans le choix du fournisseur.

### 1.3.Mettre en œuvre les moyens retenus :

La conception et la mise en œuvre du programme de développement des compétences constitue la troisième étape du processus, cette étape comprend la détermination des éléments suivants : le contenu du programme de formation, les intervenants, les conditions de réussite, ainsi que les techniques et les méthodes utilisées.<sup>20</sup>

Pour une réalisation efficace et efficiente des actions de développement des compétences, sur la base d'un contrat engageant les différentes parties impliquées (chef-fe, collaboratrice ou collaborateur, agent-e de développement)<sup>21</sup>, il faut :

---

<sup>17</sup> EMERY(Yves) et GONIN (François) :*gérer les ressources humaines*, édition lausanne, Italie, 2007, p.219 .

<sup>18</sup> SABA(Tania) et DOLAN (Simon L), op.cit, p.301.

<sup>19</sup> <http://www.portailrh.org/formationcontinue/formulaires/GuidedesCompetences.pdf> (consulté le 26/04/2015 à 23 :22)

<sup>20</sup> SABA(Tania) et DOLAN (Simon L), op.cit, p.308.

<sup>21</sup> EMERY(Yves) et GONIN (François) :*gérer les ressources humaines*, édition lausanne, Italie, 2007, p.219 .

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

- Travailler en étroite collaboration avec le ou les formateurs et les autres personnes-ressources ;
- Avant toute activité d'apprentissage, s'assurer que les objectifs et les résultats attendus ont été communiqués aux participants ;
- Assurer un suivi systématique de chaque activité et procéder à des ajustements, si requis.<sup>22</sup>

### 1.4.Évaluer le transfert et les effets sur les performances :

Évaluation des compétences détenues par l'individu au regard de celles qui sont requises dans le référentiel. Ce positionnement a généralement lieu lors d'un entretien de face à face avec le responsable hiérarchique direct.

Évaluer la gestion du développement des compétences s'appuie sur les critères et les indicateurs établis, notamment :

- la satisfaction des participants ;
- les apprentissages réalisés ;
- le transfert des apprentissages en milieu de travail ;
  - les impacts organisationnels ;
  - la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur ;
  - l'efficacité des processus de développement des compétences ;
  - Formuler des recommandations.

Le développement des compétences correspond à la fois à une démarche individuelle et à une démarche collective. Elle renvoie d'une part, à l'engagement de la personne à s'impliquer dans les actions de formation et d'autre part, à la nécessité de partager des compétences avec les autres collaborateurs. C'est pourquoi, le transfert des compétences possède différentes formes<sup>23</sup> :

- Le transfert de compétence peut constituer un objectif à atteindre dans le niveau le plus élevé de l'évaluation d'une compétence.
- Le transfert de compétences peut se faire d'un groupe à un individu et réciproquement (par exemple avec des témoignages dans le journal interne, ou la constitution d'un groupe de

---

<sup>22</sup> <http://www.portailrh.org/formationcontinue/formulaires/GuidedesCompetences.pdf> (consulté le 26/04/2015 à 23 :22)

<sup>23</sup> DEJOUX (Cécile), op.cit, p.42

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

travail animé par une personne possédant le niveau expertise dans la compétence qui va être transférée etc....).

- Le transfert de compétences peut être trans-fonctionnel et concerne les compétences transversales directement reliées aux valeurs de l'entreprise. Des outils, comme le parrainage, le coaching, le management de projet et la valorisation sociale sont utilisés au cours de cette étape.

De nouvelles compétences acquises et utiles aux nouveaux défis et aux missions à accomplir, permettant d'accroître les performances du personnel et de l'organisation.<sup>24</sup>

### 2. Les objectifs du processus de développement des compétences :

Le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs tels que<sup>25</sup>:

- ✓ Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés ;
- ✓ Préparer les employés à des changements de poste dans la cadre des programmes de gestion des carrières ;
- ✓ Comblent les lacunes et susciter des attitudes positives, notamment la loyauté envers l'employeur ;
- ✓ L'efficacité du développement des compétences peut réduire le roulement et l'absentéisme, ce qui permet d'accroître la productivité de l'organisation ;
- ✓ L'acquisition d'habiletés transférables dans un nouvel emploi s'avère fort utile, tant en période de croissance qu'en période de réduction des employés.

Les employés y gagnent dans les deux cas, à la fois sur le plan de promotions (acquérir un poste meilleur) et sur celui de la sécurité d'emploi (devenir plus indispensable).

### 3. Les méthodes et les techniques de développement des compétences :

Le nombre de méthodes, de techniques, d'outils et de formes de soutien à l'apprentissage est impressionnant. Il est courant de classer les techniques selon le lieu d'apprentissage : sur les lieux de travail ou hors lieux de travail. De façon générale, on distingue la formation donnée dans le cadre des activités courantes de l'organisation de celle qui est donnée en dehors de celle-ci.

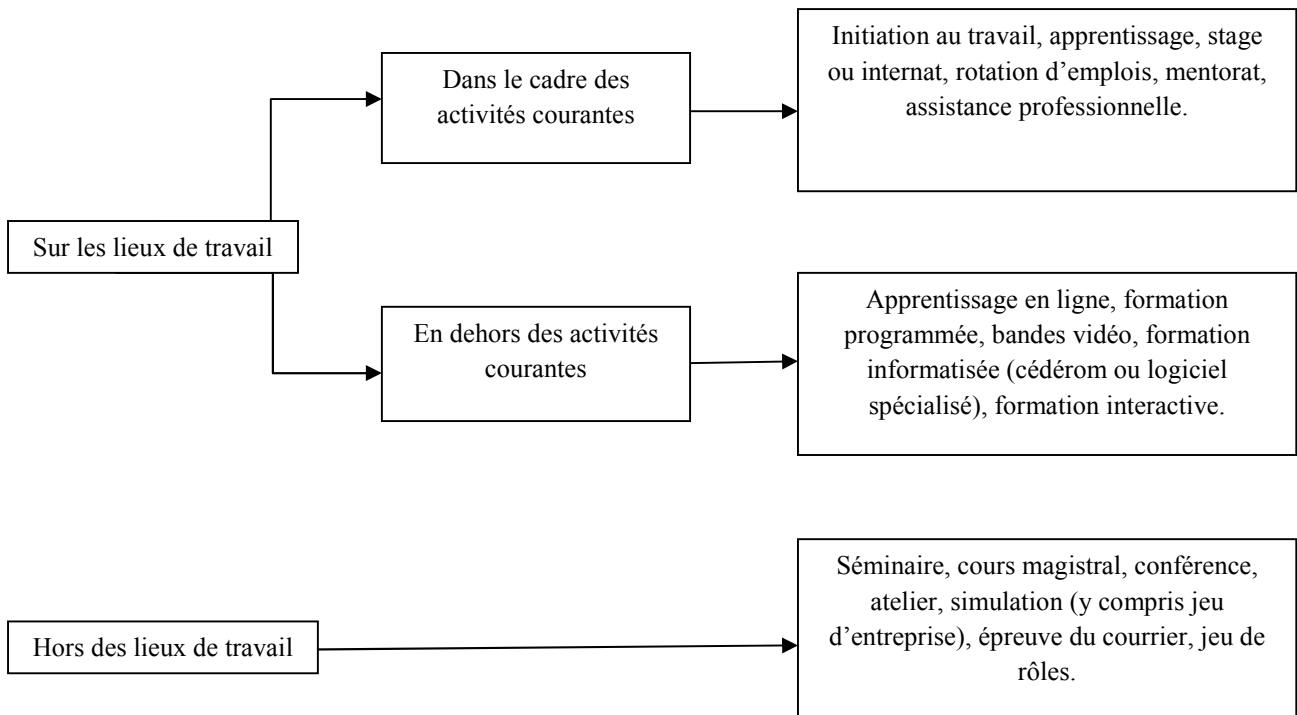
---

<sup>24</sup> EMERY(Yves) et GONIN (François), op.cit, p.219.

<sup>25</sup> SABA(Tania) et DOLAN (Simon L), op.cit, p.301.

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

Figure n°4 : les méthodes de formation pour le développement des ressources humaines.



Source : TANIA SABA et SIMON L. DOLAN, la gestion des ressources humaines.

### 3.1. Les méthodes utilisées sur les lieux du travail :

Les méthodes utilisés sur les lieux de travail dans le cadre des activités courantes et en dehors de celles-ci :

#### 3.1.1. La formation dans le des activités courantes :

##### 3.1.1.1. L'initiation au travail :

Sert à former les techniciens, on l'utilise fréquemment auprès des nouveaux employés. Cette méthode comprend quatre étapes :

- la sélection du formateur et des participants ainsi que leur préparation à l'expérience d'apprentissage.
- Des explications et une démonstration portant sur la tâche à accomplir.
- L'évaluation du rendement de l'employé pendant sa formation.
- Une séance de rétroaction au cours de laquelle le formateur et l'employé discutent du rendement de ce dernier et des exigences de l'emploi.

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

### **3.1.1.2. l'apprentissage :**

Est une méthode très utile pour la formation des ouvriers spécialisés, des techniciens et des professionnels. Les composantes internes et externes d'un programme d'apprentissage doivent tenir compte des différences individuelles dans la capacité d'apprendre et être suffisamment flexibles pour s'adapter à l'évolution des exigences et des technologies liées au métier ou à la profession.

### **3.1.1.3. Le stage et internat :**

Permet aux étudiants d'être soumis aux exigences d'un emploi et aux conditions de travail dans une organisation donnée. Ces individus sont souvent mieux préparés à comprendre l'application des concepts enseignés en classe que les étudiants sans expérience de travail.

### **3.1.1.4. L'assistantat :**

Consiste à affecter un travailleur à temps plein à des tâches très variées ; on lui demande notamment d'aider les autres travailleurs. L'apprentissage est cependant limité si l'employé n'acquiert pas l'autonomie nécessaire. On peut corriger cet inconvénient par la rotation d'emplois.

### **3.1.1.5. La rotation de travail :**

Il sert à familiariser les employés avec un large éventail de tâches et de situations tout en les formant, ce qui favorise le développement de l'autonomie et l'acquisition d'une grande mobilité professionnelle. Les affectations successives doivent être d'une durée assez longue pour éviter de démotiver les employés et il faut évaluer l'acquisition des compétences.

### **3.1.1.6. Le coaching :**

Il consiste à aider et à orienter au jour le jour un travailleur dans la façon d'effectuer ses tâches et de répondre aux attentes de l'organisation.

## **Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises**

---

L'efficacité du coaching dépend de la capacité du superviseur d'instaurer un climat de confiance mutuelle, d'offrir à l'employé des occasions de croissance et de lui déléguer des tâches.

### **3.1.1.7. Le mentorat :**

Est une forme d'assistance professionnelle ; le mentor est un employé dont la réputation est bien établie dans l'organisation et il joue un rôle de guide auprès de son protégé ; un travailleur moins expérimenté.

### **3.1.2. La formation en dehors des activités courantes :**

#### **3.1.2.1. La formation programmée :**

Est une autoformation qui utilise les technologies informatiques. Le matériel d'apprentissage est modulaire et le participant doit réussir chaque module avant de passer au suivant. Parmi les avantages de cette méthode, notons un degré d'apprentissage élevé lié au fait que chacun progresse à son rythme et que la rétroaction est continue, immédiate et anonyme.

#### **3.1.2.2. Les présentations sur DVD :**

Ce support visuel a remplacé avantageusement les films traditionnels : on enregistre ainsi des situations et des informations de façon plus simple et moins coûteuse ; l'utilisation est plus souple, car il est facile d'arrêter et de reprendre le déroulement à tout moment. Cette méthode facilite l'uniformisation de la formation. On comprend donc que la formation à distance a connu une impressionnante évolution au cours des dernières années.

#### **3.1.2.3. La formation interactive sur vidéodisque :**

Est un prolongement de la formation informatisée. Mais elle coûte moins cher. Le marché abonde les tutoriels pour apprendre le fonctionnement d'un logiciel ou d'un ordinateur. On peut aussi apprendre de cette façon à utiliser des logiciels courants.

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

### **3.1.2.4. La vidéoconférence :**

Est un moyen privilégié pour les entreprises dont les bureaux sont dispersés dans le monde ou simplement assez éloignés les uns des autres pour rendre intéressant l'économie réalisée par l'annulation des déplacements des formateurs et des apprenants.

### **3.1.2.5. Grace à l'internet et aux intranets :**

(Apprentissage en ligne ; e-Learning) est en plein essor, c'est une méthode utile pour uniformiser le développement des compétences et faciliter la communication dans une entreprise dont les bureaux ne sont pas centralisés. L'aspect divertissant de l'apprentissage en ligne concourt à maintenir la motivation des participants.

## **3.2. Les méthodes utilisées hors des lieux de travail :**

Les organisations peuvent avoir recours à diverses méthodes de formation à l'extérieur du milieu de travail et profiter de l'expertise diversifiée des entreprises spécialisées ou des établissements d'enseignement.

### **3.2.1. Les cours traditionnels et les séminaires :**

Sont très populaires en raison de la masse d'information qu'on peut transmettre efficacement à un grand nombre de personnes. Ces méthodes ont tendances à perpétuer la structure d'autorité des organisations traditionnelles et elles entravent les progrès des participants en ne leur donnant pas l'occasion de participer au processus d'apprentissage. C'est un type de formation plutôt contraignant.

### **3.2.2. Les conférences et les ateliers :**

Ces méthodes sont plus adaptées à l'acquisition de connaissances que toute autre méthode de formation. Dans ce contexte on prépare souvent des études de cas sous forme écrite. Il est prouvé que les études de cas sont particulièrement stimulantes, en particulier dans les petits groupes.

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

### 3.2.3. Les simulations et les jeux de rôles :

La simulation consiste à présenter aux participants, gestionnaires ou professionnels, des situations analogues à celles de leur travail. Elle vise l'acquisition d'habiletés liées à la maîtrise de concepts et à la résolution de problèmes.

Le jeu de rôle vise à améliorer les aptitudes des gestionnaires dans leurs relations interpersonnelles, de même qu'à les amener à changer leurs attitudes et à mettre en pratiques leurs habiletés en matière de relations humaines. Donc on s'intéresse davantage aux aspects émotionnels, soit aux relations humaines, qu'aux faits eux-mêmes.<sup>26</sup>

### 4. L'importance de développement des compétences :

Les changements organisationnels et technologiques obligent l'entreprise à prendre conscience de la nécessité de former et de développer les compétences de ses employés ainsi qu'à structurer ses activités de formations de façon à atteindre les objectifs de la planification des ressources humaines.

Le développement des compétences vise à combler chez les employés les lacunes actuelles et futures qui nuisent à leur rendement. De manière générale, on forme un employé lorsque l'insuffisance de son rendement est attribuable à des lacunes observées sur le plan des connaissances, des habiletés ou des attitudes. Le développement des compétences est particulièrement important pour une entreprise avec un taux de productivité stagnant ou décroissant. Il est également pour les entreprises qui doivent intégrer un peu de temps des technologies de pointe dans leur processus de production et, par conséquent, remédier à l'obsolescence des connaissances et au caractère dépassé des habiletés de leurs employés.<sup>27</sup>

Le maintien et le développement des compétences sont des éléments capitaux de la réussite économique de l'entreprise. Ils ont une imbrication étroite avec l'organisation du travail et la capacité d'innovation des entreprises.<sup>28</sup> On plus les entrepreneurs n'aiment pas chercher constamment des employés. Il vaut donc mieux travailler à développer leurs compétences.

---

<sup>26</sup> SABA(Tania) et DOLAN (Simon L), op.cit, p.320-326.

<sup>27</sup> Ibid. p.300-301.

<sup>28</sup> DIEZ (Robert) et SARTON (Laurence) : *transférer les compétences*, édition eyrolles, paris, 2012, P.38.

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

### ➤ Les avantages du développement professionnel <sup>29</sup>:

- Les employés sont mieux préparés à aider l'organisation à atteindre ses objectifs;
- Le personnel est plus productif;
- Les employés sont davantage motivés;
- Un personnel bien formé requiert moins de supervision;
- On dispose d'un bassin d'employés prêts à remplacer ceux qui partent;
- Le personnel qui s'engage dans un processus d'apprentissage continu est davantage en mesure de faire face aux changements qui se produisent dans une organisation;
- Le personnel est en mesure de gérer de nouveaux programmes ou d'y contribuer;
- Il sera plus facile pour l'organisation d'attirer et de conserver les employés.

---

<sup>29</sup> <http://www.hrcouncil.ca/info-rh/apprentissage-permettre.cfm> (consulté le 23/04/2015 à 13:11)

## Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises

---

### Conclusion :

Les travaux sur les compétences présentent une grande variété, dans leurs styles, leurs préoccupations et leurs référents théoriques.

Les définitions de la compétence de Guy le Boterf et Philippe ZARIFIAN se réfèrent à des cadres de références strictement professionnels. Pour Guy le Boterf, la définition est contingente des situations et des environnements de travail et pour Philippe ZARIFIAN la compétence et la combinaison chez un individu en situation professionnelle de l'initiative, de l'autonomie et de la prise de responsabilité.

Les compétences sont comme des "savoirs en action c'est-à-dire l'ensemble de connaissances et de manières d'être qui se combinent harmonieusement pour répondre aux besoins d'une situation donnée à un moment donné. Les compétences renvoient à un mélange de savoir et de comportement qui donne une place prépondérante aux "savoir être" et à l'investissement psychologique.

Dans un environnement instable et incertain caractérisé par une concurrence rude, toutes les entreprises doivent disposer de compétences pour asseoir leurs stratégies et faire face aux incertitudes et menaces de l'environnement.



# **Chapitre 3**

# **Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

## **Chapitre 3 : l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

Dans le cadre de la formation de découverte d'une entreprise initiée par l'école des hautes études commerciales, j'ai été orientée vers la **Société Algérienne de Gestion du Réseau et du Transport d'Electricité « GRTE »**, plus précisément au Département Ressources Humaines et au niveau du service Administration du personnel où j'ai pu découvrir toutes les activités de ce département.

Ce stage m'a été très bénéfique pour connaître de près une entreprise étatique, en plus particulier celle de SONEGAS, cette dernière qui est au sens strict du terme, une organisation économique, son fonctionnement dépend d'un certain nombre de facteurs, humains, financiers et matériels.

Dans ce chapitre nous tenterons de mettre en relief l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de Sonelgaz GRTE, c'est pourquoi nous allons structurer ce chapitre comme suit : tout d'abord nous présenteront l'organisme d'accueil, en deuxième lieu l'application de la politique de motivation au sein de l'entreprise, et en dernier lieu la présentation de l'enquête effectuée au sein de GRTE ;

### **Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil :**

#### **1. Présentation du groupe SONEGAS :**

La société nationale de l'électricité et du gaz (*SONELGAS*), est un des piliers de l'économie Algérienne assurant le besoin nationale en électricité et en Gaz naturel. Il est l'opérateur historique dans le domaine de la fourniture des énergies électrique et gazière en Algérie. Ses missions principales sont la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

Ses nouveaux statuts lui confèrent la possibilité d'intervenir dans d'autres segments d'activité présentant un intérêt pour l'entreprise et notamment dans le domaine de la commercialisation de l'électricité et gaz à l'étranger.

#### **1.1. Evolution et Historique :**

- **1947** : Création de l'EGA « Electricité et Gaz d'Algérie » :

## **Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

Le décret de nationalisation de l'électricité et du gaz en Algérie n°47-1002 du 5 juin 1947, et de l'établissement public « Electricité et Gaz Algérie » (EGA) auquel est confié le monopole de la gestion de la production, du transport, et de la distribution de l'électricité et du gaz sont nationalisées.

- **1962** : « EGA » est prise en charge par l'état algérienne indépendante :

En quelques années et grâce à un formidable effort de formation, l'encadrement avec le personnel Algérien assurent effectivement le fonctionnement de l'ensemble de l'établissement.

- **1969** : Création de la SONALGAZ «Dissolution de l'EGA, ordonnance 69» :

Par ordonnance N°69-59 du juillet 1969 parue dans le journal officiel du 1<sup>er</sup> Août 1969, la société nationale de l'électricité et du gaz est créée en substitution à EGA (1947-1969) dissout par ce même décret, l'ordonnance lui assigne pour mission générale de s'intégrer de façon harmonieuse dans la politique énergétique intérieure du pays, le monopole de la production, transport, la distribution, l'importation et l'exportation de l'énergie électrique attribuée à l'entreprise SONALGAZ. De même, elle s'est vue attribuer le monopole de la commercialisation du gaz naturel à l'intérieur du pays, et ce pour tous les types de clients (industriel, centrales de production de l'énergie électrique et clients domestiques) pour ce faire, elle réalise et gère des canalisations de transport et un réseau de distribution.

- A partir de **1978** :

Son action s'est concentrée sur le programme d'électrification totale du pays. Le gaz naturel induit en Algérie dès 1962 n'a réellement commencée à se développer qu'à partir de 1969. Dès lors Sonelgaz a mis en place de nouveaux équipements, abandonnant définitivement le gaz de ville afin de promouvoir les ventes du gaz naturel.

- **1983** : Création des filiales autonomes par métier :

La stratégie de développement de SONALGAZ se caractérise par le souci de satisfaire les besoins d'une économie en plein essor, et d'offrir à la clientèle une qualité de service toujours supérieure. La première organisation a été mise en place en 1975/76, celle-ci définissant six grands secteurs regroupés par des ensembles homogènes. Avec l'avènement de la structuration des entreprises publiques, SONALGAZ s'est détachée du secteur "travaux".

## Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

---

Pour aboutir à ces résultats, l'entreprise a réussi à créer six (06) nouvelles filiales issues des unités de travaux, ces dernières sont autonomes se consacrant chacune à des activités spécifiques:

- ✓ KAHRIF : Travaux électrification
- ✓ KAHRAKIB : Montage des infrastructures et installations électriques.
- ✓ KANAGAZ : Réalisation des canalisations de transport, distribution des réseaux gaz.
- ✓ ENERGA : Travaux de génie civil.
- ✓ ETTERKIB : Montage industriel des ouvrages Sonelgaz.
- ✓ PAMC : Fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.

A travers ces filiales, la Sonelgaz dispose actuellement d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins de développement économique et social du pays.

- **1991** : La Sonelgaz change de statut :

D'après le décret N°91-475 du 14 Décembre 1991 portant transformation de la nature juridique de la société nationale de l'électricité et du gaz (SONALGAZ) en « Etablissement public à caractère industriel et commerciale » (EPIC/ SONALGAZ), tout en confirmant la mission de service public pose la nécessité d'une gestion économique et de la prise de la commercialité par l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique commerciale.

- **1996** : Le plan de redressement interne :

Sonelgaz a pour mission de mettre à la disposition du consommateur l'électricité et le gaz en meilleure qualité qui doit répondre aux normes citées par le décret 280/95 de 17 septembre 1995.

- **2002** : «Sonelgaz /SPA» :

Dans ce même objectif l'établissement devient en 2002, une société par actions « SPA » par promulgation de la loi 02-01 du 05/02/2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations. Cette promotion donne à Sonelgaz la possibilité d'élargir ses activités à d'autres segments et domaines relevant du secteur de l'énergie et aussi d'intervenir hors les frontières de l'Algérie.

## **Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

Autant que SPA, la Sonelgaz doit détenir un portefeuille d'actions et autres valeurs mobilières et a la possibilité de prendre des participations dans d'autres sociétés. Cela annonce l'évolution de 2004 où la Sonelgaz devient un groupe industriel. Le même décret consacre la mission de service public confiée à « Sonelgaz /SPA ».

Au-delà de cette évolution, assurer le service public reste la mission fondamentale de la Sonelgaz, l'établissement de ses activités et l'amélioration de sa gestion économique reste au premier rang de cette mission qui constitue un fondement de base de sa culture d'entreprise.

Le parachèvement de la restructuration du groupe Sonelgaz est signé avec la création en janvier 2009, de la Compagnie d'Engineering de l'Electricité et du Gaz (SPA). Ce qui porte le nombre des filiales du pôle « travaux » à six.

En cette même date furent créés deux autres sociétés : EL Djazaïr Information Technologie (ELIT) et la Société du Patrimoine Immobilier des industries Electriques et Gazières (SOPIEG).

Aujourd'hui, SONALGAZ est un groupe industriel constitué de 39 sociétés, dont six en participation directe :

- ✦ Algerian Energy Company (AEC).
- ✦ Algerian Energy Telecom Company (AETC).
- ✦ New Energy Algeria (NEAL).
- ✦ Algerian Engineering Service Company (ALGESCO).
- ✦ Société Alger-Française d'Ingénierie et de Réalisations (SAFIR).
- ✦ Shariket Kahraba Hadjret Ennous (SKH).

### **1-2 L'organisation De Groupe SONALGAZ:**

#### **1.2.1. La mise en place**

- 1<sup>ère</sup> étape 2002 - 2005 réorganisation et Mise en place de la Régulation
  1. En janvier 2004
    - Société de production de l'électricité : SPE
    - Société Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Électricité qui intègre à titre transitoire l'Opérateur Système et l'Opérateur Marché : GRTE

## Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

---

- Société Gestionnaire du Réseau de Transport Gaz qui intègre l'opérateur système et l'opérateur marché : GRTG

### 2. En 2005

Création de la filiale Centre de Recherche et de Développement Électrique et Gazier : CREDEG

### ➤ 2<sup>ème</sup> étape 2006 - 2008 Phase transitoire d'ouverture du marché

#### 1. Janvier – décembre 2006 : Phase Monitoring (consolidation).

Création des filiales distribution (janvier 2006)

- ✓ Sonelgaz Distribution Alger (SDA).
- ✓ Sonelgaz Distribution Centre (SDC).
- ✓ Sonelgaz Distribution Est (SDE).
- ✓ Sonelgaz Distribution Ouest (SDO).

#### 2. Mise en place de l'Opérateur Système Électricité (janvier 2006)

#### 3. Janvier 2007 – Janvier 2008 : Phase d'ouverture du marché.

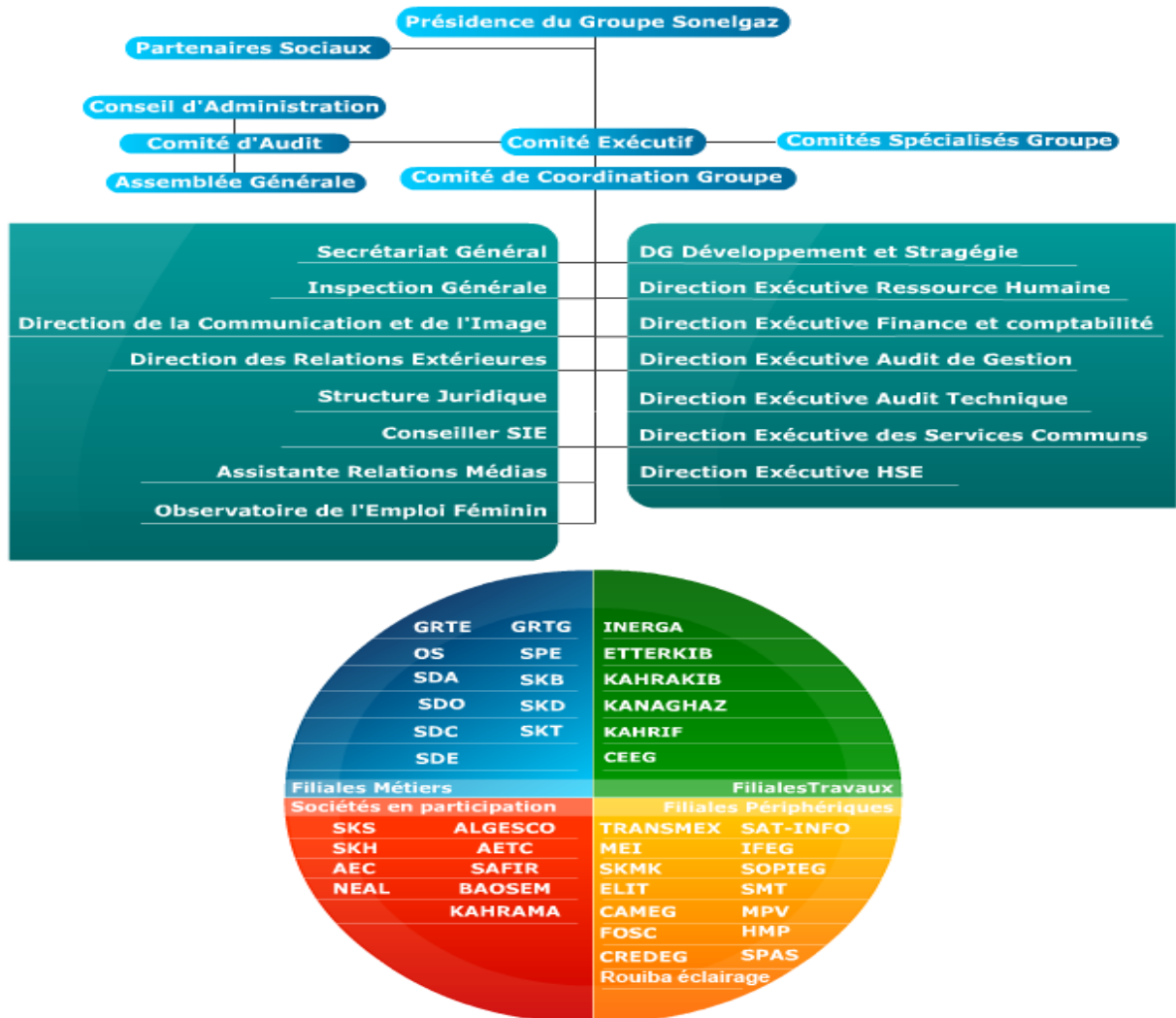
### 1.2.2. Principes d'organisation :

- Les axes stratégiques sont définis par la société mère.
- Le management et l'exécution des orientations stratégiques du ressort des filiales.
- L'intervention de la Maison Mère sur les filiales via l'AG le CA.
- Responsabilité des filiales sur le financement de leurs activités et leurs développements.
- Les plans stratégiques et opérationnels sont élaborés par les filiales. Ils sont approuvés par la société mère.
- Les dettes sont contractées au niveau de la filiale. La maison mère ne dispose pas de cash flow pour assurer le remboursement. Ses revenus sont aléatoires (dividendes).

# Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

## 1.2.3. L'organigramme du Groupe SONELGAZ :

Figure n°1 : L'organigramme du Groupe SONELGAZ



Source : document interne à l'entreprise

## 2. Présentation de la société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE) :

La société Algérienne de Gestion de Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE), est une société par action (SPA), elle a pour mission l'exploitation, la maintenance et le développement du réseau de transport de l'énergie électrique dans les meilleures conditions de qualité de service et au moindre coût.

# Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

---

## 2.1. Présentation de la filiale GRTE :

La loi n° 02-01 du 5 février 2002 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations introduit l'ouverture progressive du marché électrique et impose la séparation des activités de Transport, Production, Distribution et règlemente l'accès des Tiers au réseau.

Le Gestionnaire du Réseau de Transport de l'Electricité, dénommée GRTE. Spa, filiale du Groupe SONELGAZ, a été créée le 1er janvier 2004, conformément à cette loi et enregistrée sous l'appellation « SONELGAZ Transport de l'Electricité, GRTE Spa » en septembre 2004. A cet égard, le Gestionnaire dispose d'une autorisation d'exploiter le réseau de transport délivrée par le ministère de l'énergie et des Mines, après avis de la Commission de Régulation de l'électricité et du gaz (CREG).

La raison sociale de l'entreprise devient en février 2009, « Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité, dénommée GRTE Spa », Société par Actions au capital de 40.000.000.000<sup>1</sup> DA. GRTE est chargé de l'exploitation, de la maintenance et du développement du réseau de transport de l'électricité, en vue de garantir une capacité adéquate par rapport aux besoins de transit et de réserve. Conformément à la loi n°02-01 du 5 février 2002, GRTE a un monopole naturel sur le transport d'électricité. Ce monopole lui garantit un revenu requis qui provient de la rémunération sur le transit d'énergie, dont la tarification est fixée par la CREG et qui est le même sur l'ensemble du territoire national. Actuellement, le tarif est fixé à 0,66 DA le kWh.

La société GRTE. Spa est administrée par un Conseil d'Administration, présidé par son Président Directeur Général. Elle est aussi dotée d'une Assemblée Générale. Les relations techniques entre les différents opérateurs (Producteurs, Sociétés de distribution (SDX) et Clients Haute tension) raccordés au réseau de transport d'électricité sont régies par l'arrêté ministériel du 28 février 2008, fixant les règles techniques de raccordement au réseau de transport et les règles de conduite du SPTE (Système de Production Transport de l'Electricité).

La gestion du système production transport d'électricité SPTE est assurée par l'Opérateur Système Electrique, une société filiale du groupe Sonelgaz, qui doit veiller en

---

<sup>1</sup> <http://www.gete.dz> (consulté le 28/04/2015 à 15 :30)

## **Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

permanence au maintien de l'équilibre offre – demande d'énergie électrique. GRTE a mis en place un système de management intégré (SMI) en vue d'une certification totale progressive. La certification ISO 9001 Qualité s'est concrétisée en janvier 2010.

### **2.2. Consistance du réseau :**

GRTE assure ses activités à travers des directions centrales et cinq directions de Régions Transport de l'Electricité : Alger, Oran, Sétif, Annaba, Hassi Messaoud. Ces régions, à travers 24 services de transport répartis sur le territoire national assurent une maintenance de proximité et la relation directe avec les clients.

Le réseau de transport est un ensemble d'ouvrages lignes et postes haute tension (60, 90, 150, 220 et 400 kV) équipé d'un réseau de télécommunication pour la surveillance, le contrôle et la télécommande des équipements.

Il est constitué d'un réseau interconnecté au nord du pays, avec des interconnexions internationales (Tunisie et Maroc) et d'un réseau isolé au sud.

Les utilisateurs du réseau sont les centrales électriques, les sociétés de distributions de l'électricité et clients HT ainsi que pour les échanges internationaux à travers les interconnexions. GRTE exploite un réseau composé de :

- 25 147 km de lignes dont 2 547 km en 400 kV
- 283 postes (dont 12 en 400 KV) dotés d'une capacité de transformation de 48 806 MVA à travers 773 transformateurs et cabines mobiles
- Un réseau de fibre optique de 16 095,7 km. GRTE assure le transit pour les quatre Sociétés de distribution d'électricité (y compris les clients industriels qui sont clients de ces sociétés de distribution).

En 2013, GRTE a assuré un transit de 52 879 GWH et réalisé un chiffre d'affaires est de 35,554 Milliards de Dinars pour un investissement de 50,232 Milliards de Dinars.

### **2.3. La stratégie de développement et programme d'investissement (transport d'électricité) :**

## **Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

L'introduction d'un niveau de tension supérieur dans le système électrique de SONELGAZ, en l'occurrence le 400KV, répond au besoin de disposer d'un réseau national fiable et robuste, en vue de faire face à la demande sans cesse croissante avec les meilleures conditions de qualité de service et de sécurité d'alimentation.

Elle s'intègre également dans le contexte du développement des interconnexions internationales, particulièrement avec la mise en œuvre de la boucle électrique autour de la méditerranée et les possibilités qu'elle offre en termes de renforcement des réseaux et des échanges.

Par ailleurs, la possibilité qu'offre l'ouverture de secteur d'électricité en Algérie, notamment en matière de développement des activités de production et de commercialisation de l'électricité au niveau des marchés Maghrébins et Européens, milite aussi pour l'introduction d'un nouveau palier de tension, en vue d'augmenter les capacités d'échanges d'énergie à travers les interconnexions, tout en répondant aux exigences de sécurité de fonctionnement de l'ensemble interconnecté Maghrébins et méditerranéen.

C'est ainsi qu'il ressort, à travers les différentes études menées ces dernières années, la nécessité de réaliser un dorsal 400 KV s'étendant d'est en ouest. Les premières de ce futur réseau 400 KV ont commencé à voir le jour à partir de l'année 2002, avec la réalisation des liaisons suivantes :

- Deux lignes d'interconnexions avec le réseau Maghrébin (Dorsal nord), à savoir :
  - a. La ligne Algérie-Tunisie entre El-Hadjar (Algérie) Jendouba (Tunisie) ;
  - b. La ligne Algérie-Maroc entre Hassi Aneur (Algérie) Bourdin (Maroc).
- D'autres projets de lignes reliant l'Algérie à l'Europe, notamment deux liaisons sous marines directes avec l'Espagne et l'Italie, sont en cours d'étude.

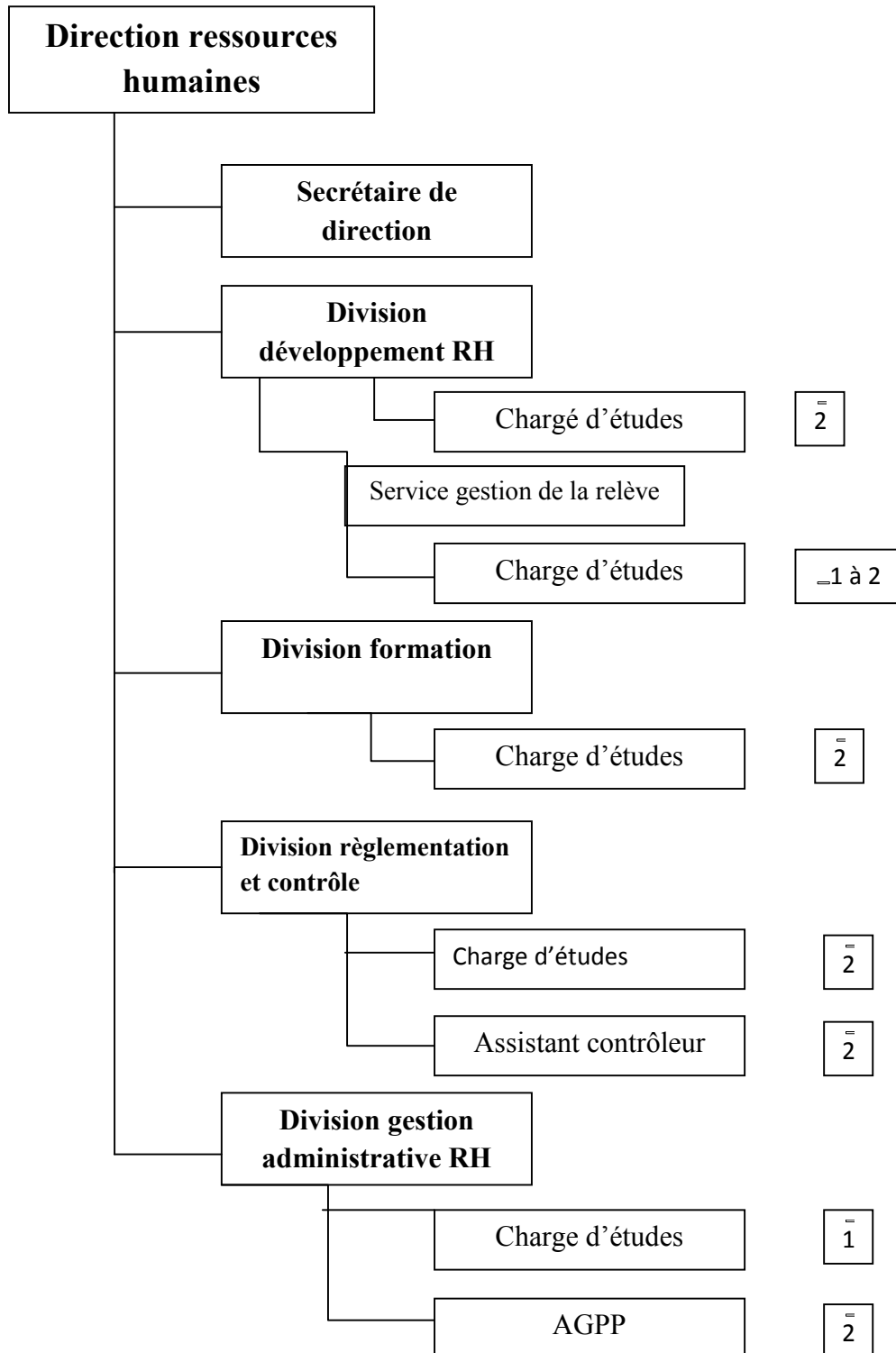
En complément de cette infrastructure, la Dorsale 400 KV sud à travers 4 postes 400/220 KV et 1140 km de lignes 400 KV, permettra de renforcer la sécurité globale du réseau à travers la réalisation d'une deuxième autoroute de l'énergie passant par les pôles de Hassi Messaoud et de Hassi R'mel ainsi que la région de Béchar.

Le réseau du grand sud, 3<sup>ème</sup> autoroute de l'énergie, avec 4 postes 400/220 et 4350 km de lignes 400 KV désenclavera le grand sud, en reliant les régions d'Adrar, d'In Salah et de Tamanrasset au réseau nord et ce, à l'horizon 2013.

# Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

## 3. La direction ressources humaines (DRH) de la GRTE :

Figure n°2 : l'organigramme de la direction des ressources humaines GRTE:



Source : document interne (DRH, GRTE)

## Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

---

A partir de l'organigramme ci-dessus, nous pouvons constater que l'organisation de la direction ressources humaines GRTE est sous forme divisionnaire, il y a une indépendance entre les différentes divisions, ainsi on met l'accent sur la centralisation de cette organisation et la circulation de l'information dans le sens vertical. Donc les orientations et les objectifs généraux sont fixés par la direction ressources humaines.

### 3.1. Les missions et attributions de la direction ressources humaines au sein de Sonelgaz :

La direction ressources humaines élabore, avec la direction générale, les politiques ressources humaines de la filiale, dont elle en assure l'application quotidienne et à long terme avec le concours d'une équipe.

#### 3.1.1. Mission :

A cet effet, elle exerce les responsabilités totales dans les domaines suivants :

- ❖ **Développement et formation** : cette fonction englobe :
  - L'adéquation et l'optimisation des compétences ;
  - La mise en place des outils de connaissance et de mesure de la ressource humaine ;
  - L'identification et la définition des besoins en formation ;
  - La définition des plans de financement dans les limites des budgets alloués ;
  - Le suivi de la réalisation de la formation au plan financier, comptable, administratif et pédagogique.
- ❖ **Règlementation et contrôle** : cette fonction englobe :
  - Le volet des études à réaliser devant permettre d'améliorer à la fois les techniques ressources humaines, les systèmes d'information et de rémunération ;
  - La constitution et l'actualisation du fonds juridiques et réglementaires dans le domaine RH pour le porter à la connaissance des utilisateurs pour appliquer et opérer les contrôles de légalité et de conformité des actes de gestion au niveau des structures de la filiale ;
  - L'audit social et l'établissement des documents d'information en matière sociale (bilans sociaux, tableaux de bord).
- ❖ **Administration du personnel** : cette fonction englobe la gestion des actes de carrières et opérationnels se rapportant à l'effectif géré par le département RH.

## **Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

### **3.1.2. Attributions :**

- Négociation collective et dialogue social ;
- Communication interne (motivation, implication) ;
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Appréciation des performances ;
- Gestion des carrières et de la mobilité ;
- Ingénierie de formation ;
- Animation et évaluation des apports de la formation
- Politique de rémunération et maîtrise de la masse salariale ;
- Développement des outils de connaissance et de mesure de la RH ;
- Conditions d'hygiène et de sécurité ;
- Système d'information RH ;
- Coordination des activités des unités ;

### **Section 2 : l'impact de motivation sur le développement des compétences au sein de Sonelgaz :**

#### **1. La gestion des compétences au sein du GRTE :**

La gestion des compétences est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise.

##### **1.1. Le projet « gestion des compétences » :**

**En 2001** ; le GRTE a anticipé le travail de la GPEC dans le cadre du projet qualité, volet « gestion des compétences » avec l'équipe DRH Groupe de Sonelgaz, désigné à cette effet, deux sites ont été identifiés qui sont : GRTE et Distribution, un processus à GRTE, Région Transport Electricité D'Alger Et deux processus à la Distribution, au niveau du Centre de Distribution de Bouloghine et Centre de Distribution d'El Harrach.

Pour le GRTE le processus identifié et priorisé : l'étude sur « transfert et préparation de l'entretien d'un réseau hors tension ».

Trois postes clés ont été identifiés qui sont :

## **Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

1. Technicien Principal Maintenance.
2. Chef de Post HT.
3. Ingénieur méthodes (Générique, Maintenance Lignes HT, Maintenance Poste HT, Contrôle Electricité, Téléconduite).

Des profils d'emploi et de compétences ont été élaborés pour ces trois postes clés, une évaluation de poste a été faite avec tous les occupants de ces postes clés.

Une fois l'évaluation a été faite, l'exploitation des évaluations a été entamée et des écarts ont été identifiés.

Suite à ce travail, un programme de formation a été élaboré pour cette population.

Le projet à été généralisé, mais la poursuite et l'application sur tous les processus pour toutes les filiales n'a pas été concrétisé.

**En 2009** ; une structure chargée de la préparation de la relève a été créée au niveau de toutes les filiales suite à une instruction du ministère des énergies et des mines.

Au niveau de GRTE un service gestion de la relève a été créé rattaché à la division développement ressources humaines, direction ressources humaines dans le but de préparer la relève de la population de GRTE.

Mais à ce jour ce service s'occupe des activités du développement des ressources humaines en plus de :

- Des prévisions de départs en retraite à l'âge légal ou proportionnel,
- Les prévisions de recrutement pour alimenter le plan de recrutement,
- La cartographie de l'effectif par sexe, âge, ancienneté, postes.....

### **1.2.Le projet référentiel d'emplois et de compétences :**

**en 2011**, la direction des ressources humaines de Sonelgaz, dans le cadre de la Gestion des compétences, lance un important projet : REFEC « référentiel d'emplois et de compétences », qui au moyen de formation, permettra de professionnaliser les cadres RH des sociétés et de les rendre capables de produire les référentiels des emplois et des compétences.

## **Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

Ce projet vise à oublier les cadres de la fonction RH des sociétés du groupe Sonelgaz et les encadrer dans la production des référentiels des emplois et des compétences spécifiques.

La démarche adoptée pour la mise en œuvre du projet repose sur la responsabilisation d'une équipe projet chargé de :

- La formation des groupes de travail à mettre en place dans le cadre du projet ;
- Coaching de ses groupes de travail durant les phases de production ;
- L'accompagnement des sociétés du groupe Sonelgaz dans le choix et l'implantation progressive des produits attendus du projet.

Le projet se déroulera en trois phases :

1. Expérimentation : cette phase a pour objectif de choisir les postes, objet de l'étude et de simuler les outils et méthodes développés sur un échantillon de populations occupant les postes retenus pour l'expérimentation.
2. Le déploiement limitée aux sociétés des industries énergétiques et de la distribution : l'objectif de cette phase consiste à déployer les nouveaux outils et méthodes développés durant la 1<sup>ère</sup> phase sur les sociétés de production d'électricité (SPE), de transport de l'électricité (GRTE), transport du gaz (GRTG), des sociétés de distribution de l'électricité et du gaz (SDA, SDC, SDE, SDO) , de la compagnie d'engineering de l'électricité et du gaz (CEEG) et de l'opérateur système.
3. Généralisation aux autres sociétés du groupe : elle consistera à généraliser la démarche et les outils aux autres sociétés du groupe Sonelgaz, elle fera l'objet d'une note de cadrage ultérieure qui définira le contenu des travaux à mener ainsi que l'échéancier.  
L'expérience acquise lors des premières phases sera mise à profil pour ajuster les méthodes de travail, affiner les outils, et arrêter la cadence adéquate.

### **2. La politique de motivation au sein de Sonelgaz GRTE :**

La motivation est un élément clé pour le développement des compétences et l'éclatement des capacités des travailleurs. Ainsi pour répondre correctement aux besoins individuels et collectifs, elle contribue à l'augmentation du solde du développement des entreprises pour suivre le rythme de la technologie, qui permet l'amélioration de l'économie nationale, et ceci est la raison qui a poussé la société Sonelgaz à essayer de poursuivre le système de

## Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

---

stimulation pour le succès fructueux des travailleurs et d'augmenter leurs efficacités et capacités en termes de performance, ainsi pour augmenter la productivité et l'ouverture de l'entreprise vers le monde extérieur.

La politique de motivation suivie au sein de Sonelgaz comprend plusieurs avantages, notamment:

- Encouragement de l'implication du personnel dans le travail ;
- Amélioration du niveau de la performance;
- multiplication des efforts fournis visant à augmenter la motivation des travailleurs ;
- garantie de la fidélisation des salariés a l'organisation ce qui nous évite leur fuite envers les autres institutions concurrentes sur marché.

### 2.1.Les différents outils de motivation existant au sein de GRTE :

La GRTE a mi en place plusieurs outils qui incitent et aident les travailleurs à développer leurs compétences et capacités, et a améliorer leurs performances.

Il existe des incitations négatives utilisés pour empêcher les travailleurs de faire certains actes qui semblent être nocifs au climat du travail au sein de l'entreprise, leurs objectifs est le même que celui des incitations positives qui augmentent la performance et encourage la coopération entre les salariés.

#### 2.1.1. Stimulants moraux:

- **Un bon climat au sein de l'organisation:** le climat de l'organisation est le fruit des relations entre les travailleurs et le résultat des conditions du travail fournies par la direction, en leurs assurant un environnement favorable au travail, qui exige de leur garantir les fournitures nécessaires, l'éclairage, la ventilation et la sécurité. Un bon climat exige le respect mutuel entre les travailleurs.
- **Mise à niveau des compétences :** La mise à niveau des compétences est une opportunité donnée a un employé pour occuper un poste plus important avec plus de responsabilités. Afin qu'il y ait cette mise à niveau et qu'elle soit acceptée par l'institution, il faut qu'elle respecte les conditions suivantes:
  - La présence des postes vacants dans la structure organisationnelle ;

## Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

---

- Les procédures d'évaluation afin de sélectionner la personne la plus adéquate dans le cas de plusieurs candidats.

L'employé doit aussi correspondre aux conditions exigées pour combler les besoins du poste en question et ceci soit par une:

**A. mise à niveau sur la base de l'ancienneté ;** en supposant l'existence d'une relation étroite entre l'ancienneté des employés et leurs efficacité et ainsi leurs conformité aux emplois proposés, donc cette mise à niveau a pour but de sélectionner les employés les plus aptes.

**B. mise à niveau sur la base du mérite:** Dans ce système, nous constatons que efficacité est le seul élément déterminant de la mise à niveau, alors il est évident que l'employé choisi à mettre à niveau est le plus performant, le plus efficace et le meilleur parmi les autres, cela veut dire que la mise a niveau d'un employé s'identifie par rapport a ses réalisations.

Il est recommandé pour le succès et l'efficacité de l'utilisation de cette mise à niveau en tant que promotion, que la direction des RH utilise des mesures objectives et correctes.

**C. mise à niveau sur la base de l'ancienneté et du mérite :** Cette méthode essaye de concilier entre les deux méthodes et d'utiliser les avantages des deux systèmes (ancienneté et mérite), et nous constatons que pour les meilleurs emplois c'est l'efficacité qui est le premier critère, car l'ancienneté ne garantie guerre l'efficacité et la compétence du personnel. Et nous constatons que le bénéficière de la mise à niveau est plus motivé et contribue à la performance de l'entreprise, surtout si cette mise à niveau est soudaine sans que quelqu'un ne soit au courant.

- **services sociaux:**

On trouve l'intervention des services sociaux dans la plupart du temps dans les stimulants moraux, ces services contribuent à l'amélioration des conditions des travailleurs, leurs confort et leur bien-être. Ils incluent diverses activités récréatives menées par l'intérêt des services sociaux comme la distribution des cadeaux dans des occasions spéciales, les jours fériés et pendant l'année scolaire.

## Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

---

**Bénéficiaire de la sécurité sociale:** les travailleurs de l'organisation ne souffrent pas des problèmes de compensation, parce que c'est l'intérêt des services sociaux qui s'occupe de ce genre de tâches et ainsi elle réduit les mouvements des travailleurs au centre de la sécurité sociale et en leur évitant de faire la queue toute la journée et cela représente aussi une stimulation morale que l'institution doit préserver.

### 2.1.2. Les stimulants matériels:

- **Subvention de la rentabilité collective (primes collectives):** cette subvention est accordée à chaque travailleur chaque année, elle est le taux général des gains des directions régionales, ce pourcentage est offert comme subvention aux employés.
- **Subvention de la rentabilité individuelle (primes individuelles):** La subvention est remise au travailleur mesurée individuellement, y compris le coût-efficacité du travailleur, elle est remise chaque mois aux salariés à un maximum de 10% de son salaire de base, l'évaluation est sur la base de la quantité du travail, les normes de qualité du travail et la durée du travail.
- **Subvention pour l'effort :** est une subvention accordée par la Fondation pour tous les travailleurs, sans exception, elle est estimée par la somme des salaires mensuels versés au cours de l'année tout en ajoutant la rentabilité collective et en divisant par 12 mois.
- **primes d'indemnités:**

**A. primes de panier :** cette prime est estimée à 3600 DA chaque mois

**B. primes de transport:** cette indemnisation est fournie aux travailleurs pour les dépenses de déplacement au lieu de travail, et n'est pas soumise à des bénéficiations spéciales, mais elle est évaluée par le prix payé par le travailleur dans suite à son déplacement de son lieu de résidence pour rejoindre le lieu du travail.

**C. indemnités de zones géographiques:** Est une subvention offerte aux travailleurs dans les unités régionales du sud, il s'agit d'un pourcentage calculé en fonction du salaire-base.

## **Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

**D. Subvention de maternité:** il est permis aux femmes mariées de prendre deux heures par jour pour s'occuper de son enfant, et quand ils atteignent les trois ans l'enfant est pris en charge par l'école maternelle de la Fondation.

**E. Bonus de configuration:** Sonelgaz joue un grand rôle dans le domaine de la formation et de la motivation pour améliorer la productivité du personnel.

### **3. L'objectif attendu de la Sonelgaz par la motivation de ses salariés :**

La société GRTE Sonelgaz vise à motiver ses travailleurs en satisfait leurs besoins de toutes sortes, car les individus sont différents dans leurs besoins, ainsi l'organisation apprend à offrir une variété de mesures incitatives compatibles avec les inclinations et désirs afin d'atteindre les objectifs souhaités, et qui sont:

- Augmentation des résultats du travail en termes du volume de la production, l'efficacité dans la réalisation des tâches, la performance, et la vitesse de mise en œuvre.
- réduction de l'excédent de l'emploi en réduisant les coûts sans valeur ajoutée et sureffectif, tout en augmentant la loyauté des employés à l'institution.
- augmentation des revenus.
- Réalisation de ses objectifs commerciaux mesurés en fonction du volume et de la qualité de la production, des ventes, ainsi que les profits dégagés.

### **Section 3 : L'enquête :**

#### **Méthodologie de recherche :**

Le présent travail est consacré à l'étude de la motivation au travail des ressources humaines dans la société SONELGAZ GRTE. Il a pour objectif d'identifier l'influence de la motivation au travail sur le développement des compétences des personnels dans cette organisation. Il s'inscrit dans une démarche qualitative, avec une confrontation des faits avec le modèle théorique retenue. Finalement une série de commentaires et recommandations amèneront une touche prescriptive à ce travail. Donc pour la réalisation de notre enquête nous avons suivi la démarche suivante :

1. La définition de l'objectif de l'enquête.
2. Les différentes étapes de l'étude.

# Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

---

3. La présentation des résultats.

## 1. L'objectif de l'enquête :

L'objectif de notre étude est de recueillir les informations nécessaires afin d'analyser l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE groupe de Sonelgaz.

## 2. Les différentes étapes de l'étude :

### 2.1. Présentation du questionnaire :

Questionnaire est un outil de mesure, d'enregistrement et de stockage des informations, technique utilisé auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive. Etant donné que la motivation est considérée comme un phénomène essentiellement individuel et personnel, le questionnaire offrait une bonne cohérence en ce sens.

Afin de mener à bien notre enquête, on a élaboré un questionnaire de 21 questions. Celui-ci est disponible en annexe, il est composé de trois parties : on trouve en premier lieu le profil socioprofessionnel, deuxièmement l'influence de la motivation sur la croissance des salariés, et troisièmement les facteurs de motivation des salariés et leurs effets sur leurs travaux.

### 2.2. Types de questions utilisées :

Plusieurs types de questions ont été utilisés dans notre questionnaire à savoir :

- **Questions ouvertes :**

Pour justifier les réponses données, pour donner des suggestions (le pourcentage de ces questions est faible par rapport aux autres questions pour ne pas trop demander aux questionnés) ;

- **Questions aux choix multiples :**

Dans ce cas, la personne interrogée se voit proposer des solutions et doit faire un choix entre plusieurs réponses préétablies ;

- **Questions dichotomiques :**

Qui demandent une réponse précise. (Le taux de ce type de questions est important pour faciliter la tâche aux répondants.

### 2.3. Le choix de l'échantillon :

La prise en considération de l'ensemble du personnel de l'entreprise lors de notre étude fut chose irréalisable, vu l'importance du nombre des travailleurs de l'entreprise et leurs éparpillements géographiques. A cet effet nous étions obligés de limiter la taille de

## Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

l'échantillon a celui de la filiale de Sonelgaz « **Société Algérienne de Gestion du Réseau et du Transport d'Electricité « GRTE»**, l'échantillon est composé de l'ensemble du personnel de toutes catégories confondues (agent d'exécution, agent de maitrise, cadre et cadre supérieur), et de deux sexes femmes et hommes.

### 2.4.La taille de l'échenillant :

Dans notre cas, la population de la filiale GRTE de Sonelgaz d'Alger El Hamma est au nombre de 140 éléments pour l'année 2015, afin que cette étude soit représentative on a pris un échantillon de 43% du nombre total des employés qui dépasse le 1/3 de la population

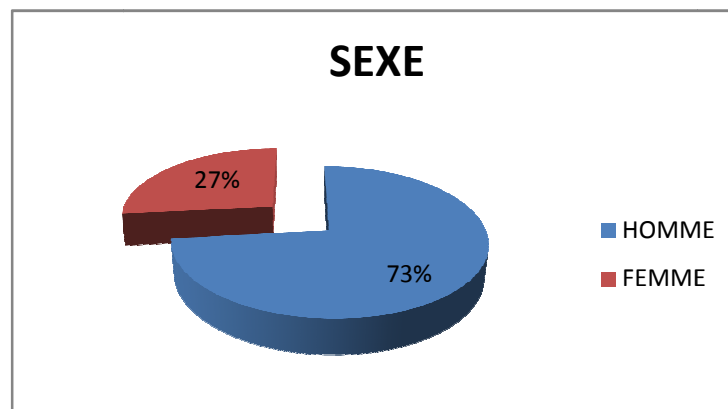
### 2.5.La méthode d'analyse des données

L'analyse des données prendra deux formes. La première sera statistique en tableaux et la seconde sera qualitative concernera les réponses aux questions ouvertes du questionnaire; telles que par exemple la question 11 : « autant que salarié dans votre entreprise quels sont les éléments qui vous poussent (incitent) à donner le meilleur de vous même ?

## 3. La présentation des résultats :

### 3.1. le sexe :

**Figure n° 3:** la répartition par sexe :



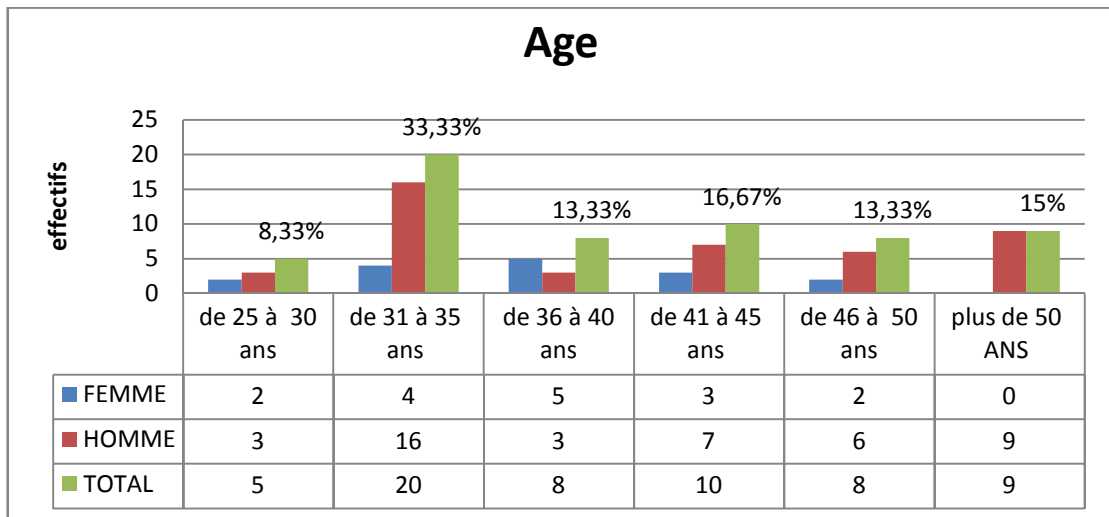
Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

La figure ci-dessus montre un déséquilibre dans la répartition par sexe (27% de femme contre 73% d'hommes)

# Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

## 3.2. Age :

Figure n°4 : répartition par âge :

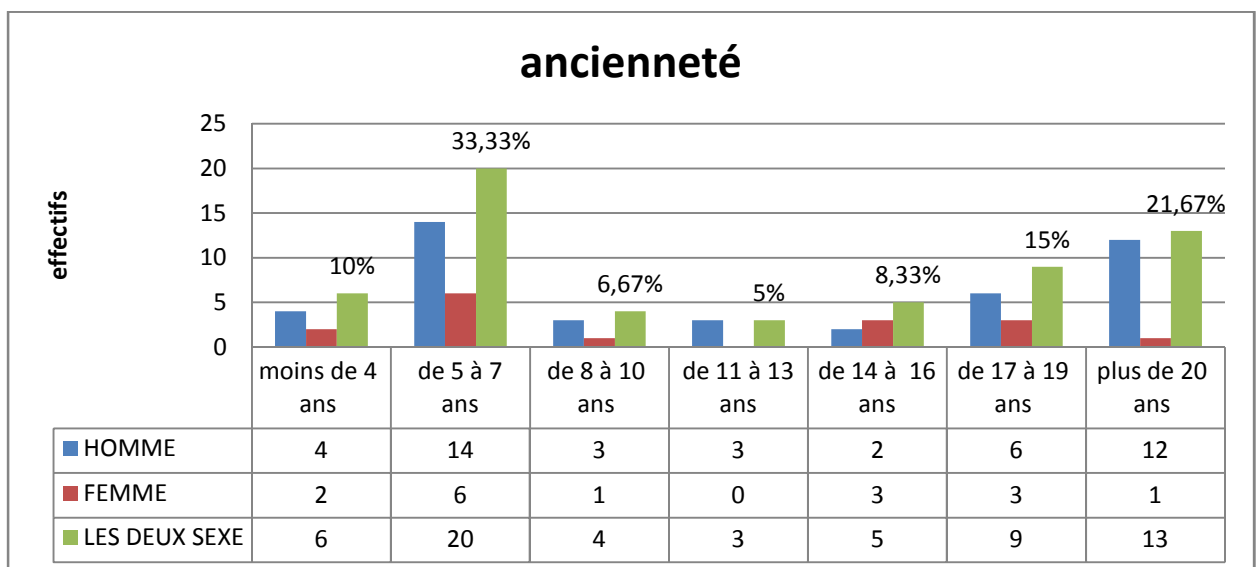


Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

On remarque que **91,67%** des enquêtés déclarent qu'ils ont plus de 30 ans contre seulement **8,33%** qui déclarent que leur âge est inférieur ou égale à 30, dans ce cadre l'entreprise doit adopter une politique de rajeunissement.

## 3.3. Expérience professionnelle :

Figure n° 5: expérience professionnelle :



Source : établie par notre soin à partir d'un questionnaire

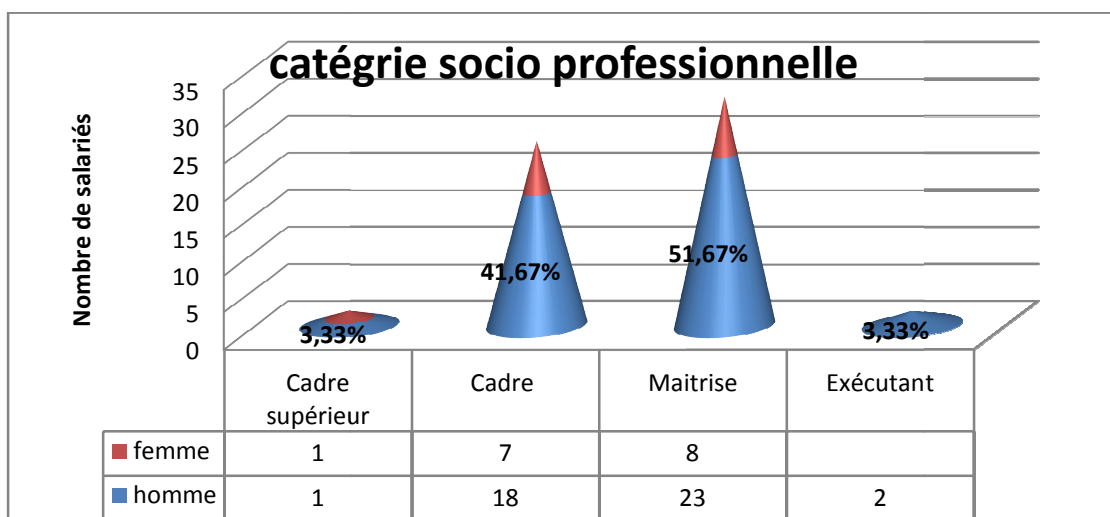
## Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

Ce graphe présente, les années de service des employés au sein de SONELGAZ (ancienneté). Dans cette optique, nous avons de 11 à 13ans d'ancienneté un taux de **5%**. En second lieu, nous avons **6,67%** pour ceux de 8 à 10ans d'ancienneté. En troisième lieu, nous avons **8,33%** pour ceux de 14 à 16 ans d'ancienneté. En quatrième lieu, nous avons **10%** pour les moins de 4 ans. En cinquième lieu, nous avons **15%** pour ceux de 17 à 19ans d'ancienneté. En sixième lieu, nous avons **21,67%** pour ceux plus de 20 ans d'ancienneté. Et enfin, en septième lieu nous avons **33,33%** pour ceux de 5 à 7ans d'ancienneté. A cet effet, nous pouvons souligner que le personnel de Sonelgaz GRTE est plutôt d'une ancienneté moyenne dans le service.

On remarque que la majorité des enquêtés a 5 ans ou plus d'ancienneté (**90%**) ce qui nous renseigne sur l'expérience du personnel qui ne peut être que bénéfique pour l'entreprise.

### 3.4.Catégorie socio professionnelle :

**Figure n°6** : répartition par catégorie socioprofessionnelle :



Source : établie par notre soin à partir d'un questionnaire

Dans ce graphe, nous avons la nature des postes occupés. On remarque que les enquêtés sont de toutes catégories confondues avec des taux différents. Au premier lieu, nous avons la catégorie maitrise dont on a **51,67%**. Deuxièmement, nous avons la catégorie cadre avec **41,67%** et enfin, nous avons les cadres supérieur et les exécutants avec le même pourcentage **3,33%**.

## Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

### 3.5. le poste est-il compatible avec vos compétences ?

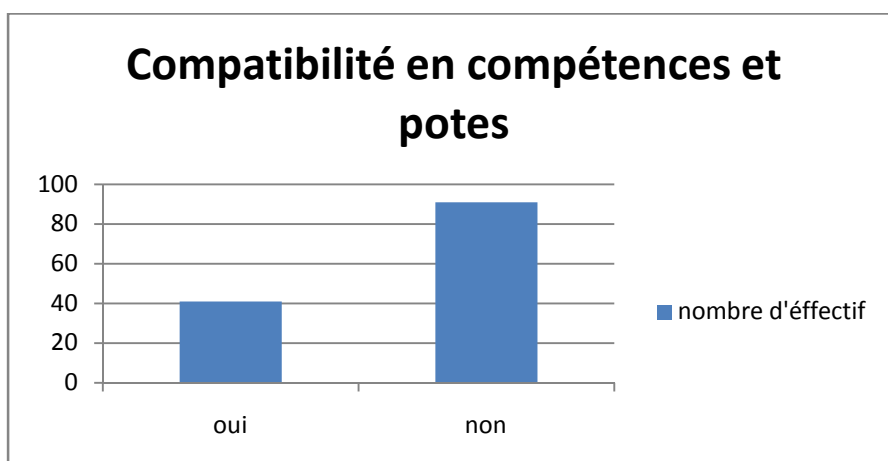
Tableau n°1: le niveau de compatibilité entre poste et compétences :

		Fréquences	Pourcentage %	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	41	68,33	68,33	68,33
	Non	19	31,67	31,67	100
	total	60	100	100	

Source : établie par notre soin à partir d'un questionnaire

D'après les résultats obtenus, nous avons **31,67%** de la population questionnée estime que le poste qu'elle occupe n'est pas en adéquation avec ses compétences. En contre partie, nous avons **68,33%** des salariés estiment que les postes qu'ils occupent sont compatible avec leurs compétences. Donc on peut déduire que si **31,67%** estiment qu'ils ne sont pas compatibles avec leurs postes. Alors, des problèmes de réalisation des tâches ainsi qu'une démotivation des salariés, du fait, qu'ils jugent qu'ils ne sont pas en adéquation avec leurs postes, quelque soit, ils ont des compétences supérieures ou inférieures au poste. Dans la grande majorité des cas, les salariés estiment qu'ils méritent plus selon leur jugement, qui est fondé sur des éléments subjectifs ou objectifs. A cet effet, l'entreprise doit collecter davantage des informations sur son personnel, afin, de pouvoir régler les insuffisances et les malentendus car une personne qui n'est pas convaincu, est une personne insatisfaite donc démotivé, et si l'entreprise ne connaît pas la source de cette démotivation, de ce jugement du personnel, elle ne pourra jamais trouver des solutions et faire accepter à chaque personne sa situation interne. Chose qui la mettra dans une impasse et l'exposera au danger.

Figure n° 7: répartition par catégorie socioprofessionnelle :

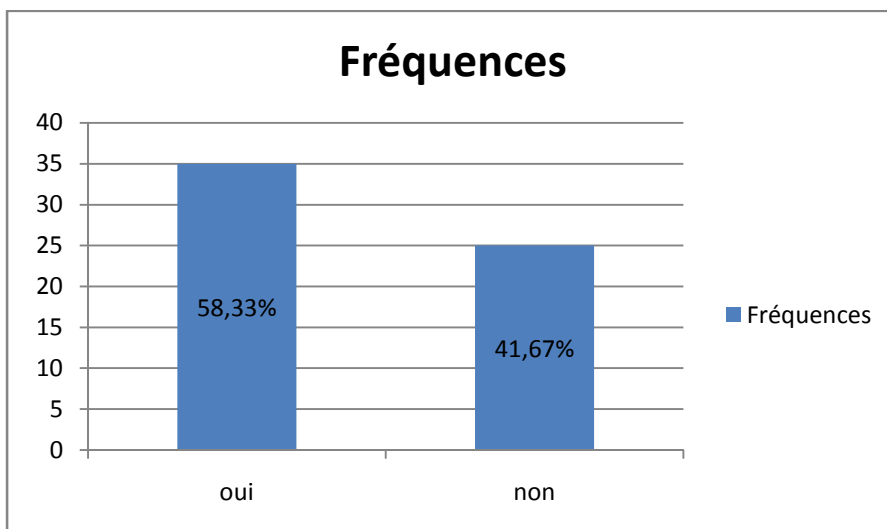


Source : élaborée à base des données du tableau ci-dessus.

## Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

### 3.6. avant le recrutement est ce le poste qui vous a motivé ?

**Figure n°8** : le poste est-il la motivation des employés avant leurs recrutements :



Source : établie par notre soin à partir d'un questionnaire

D'après les résultats **58,33%** du personnel était motivé par les postes eux même et **41,67%** par autres motivations.

Donc parmi les **41,67%** des enquêtés qui ne sont pas motivé par leur postes déclarent qu'ils travaillent soit parce que le travail présente des avantages tels que la rémunération, la stabilité... ou bien pour d'autres raisons ; le besoin de nourrir leurs familles, qu'ils n'ont pas trouvé mieux ailleurs. Surtout avec le problème d'emploi en Algérie (chômage et précarité). Soit parce qu'ils attendent autre opportunités. Donc ils acceptent le premier poste pour pouvoir atteindre leurs objectifs.

### 3.7.une possibilité de développement professionnel figure tel parmi ces avantages associés (dans le poste occupé) ?

**3.8. Tableau n°2** : le développement professionnel est il parmi les avantages associés au poste occupé :

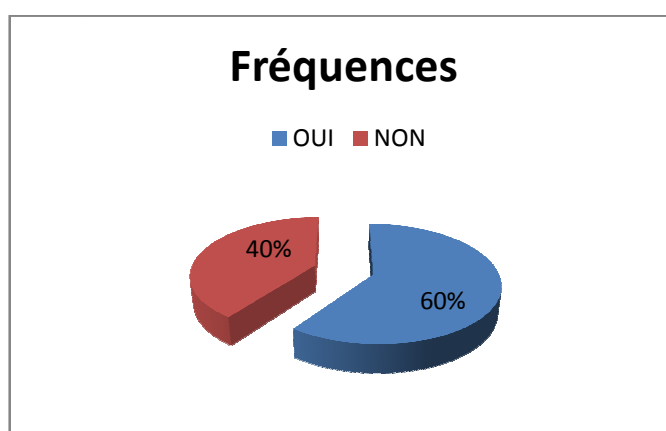
	Fréquences	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Oui</b>	36	60%	60%	60%
<b>Non</b>	24	40%	40%	40%
<b>Totale</b>	60	100	100	

Source : établie par notre soin à partir d'un questionnaire.

## **Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

A travers les résultats présentés par le tableau, nous constatons que **60%** des enquêtés chez qui une possibilité de progression ne figure pas, contre **40%** chez qui cette progression figure. Cependant **60%** est un taux assez important de personnel qui avance que son poste ne contient pas des possibilités de progressions, cela va influencer sa motivation qui se répercutera sur son implication au travail, de ce fait il faut toujours motiver et satisfaire le personnel pour qu'il s'épanouisse et qu'il soit rentable de manière optimale.

**Figure n°9** : le développement professionnel est il parmi les avantages associés au poste occuper :



Source : élaborée à base des données du tableau ci-dessus.

### **3.9. avez-vous été informés des avantages de progression professionnelle ?**

**Tableau n°3** : information sur la progression professionnelle au sein de l'entreprise

	Fréquences	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Avant le recrutement</b>	14	23,33%	23,33%	23,33%
<b>Après le recrutement</b>	37	61,67%	61,67%	85%
<b>Ni avant ni après</b>	9	15%	15%	100%
<b>Totale</b>	60	100	100	

Source : établie par nos même a partir d'un questionnaire.

A partir de ce tableau, nous pouvons constater que seulement 23,33% du enquêtés qui a été informé des progressions professionnelles avant le recrutement, contre 61,67% des enquêtés qui n'est au courant des progressions qu'une fois au sein de l'entreprise, et 15% qui ne sont pas au courant jusqu'à présent. Chose qui n'est pas très judicieuse, car la nouvelle

## Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

recrus doit être informée de tout et on l'occurrence des possibilités de développement personnelle avant le recrutement, afin, qu'elle fasse un choix et qu'elle sache à quoi s'attendre, pour éviter les malentendus et imprévus et ainsi leurs démotivations.

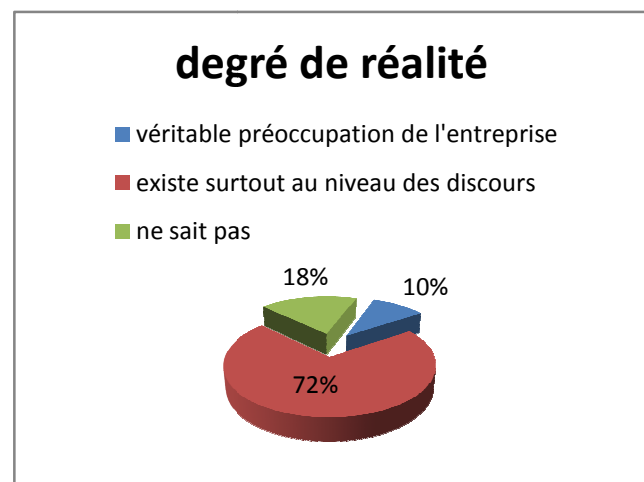
### 3.10. que pensez-vous de la gestion des compétences des ressources humaines :

En terme :

#### 3.10.1. Degré de réalité :

Figure n°10 : le degré de réalité de la gestion des compétences au sein de l'entreprise

On remarque que plus que la moitié (**71,67%**) de l'échantillon de l'enquête trouvent que le degré de réalité de la gestion des compétences des ressources humaines existe surtout dans les discours, alors que **18,33%** pensent que c'est une véritable préoccupation de l'entreprise, et en troisième lieu **10%** ont répondu ne pas être au courant. A cet effet nous soulignons, qu'il y a un réel problème du fait que la plupart des salariés ne voient pas une réelle implication ou une véritable GRH au sein de la société.

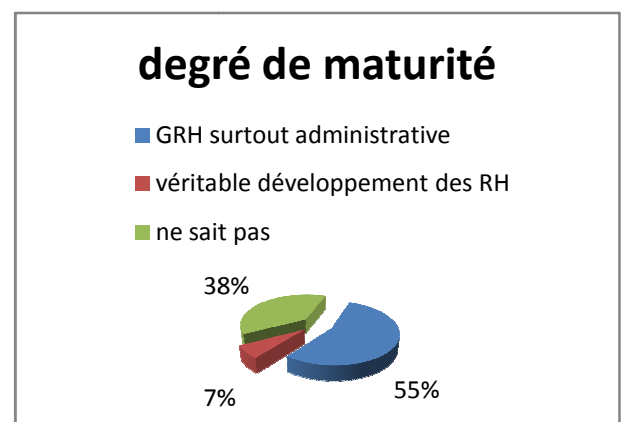


Source : questionnaire

#### 3.10.2. Degré de maturité :

Figure n°11 : le degré de maturité dans la gestion des compétences au sein de l'entreprise :

A travers des résultats de la figure, nous avons **38%** des interrogés estiment qu'il y a un véritable développement des ressources, et **7%** d'autres avancent ne pas être au courant, par ailleurs **55%** du personnel trouvent qu'il ne y a pas de véritable développement des ressources humaines. Chose qui est souligné, surtout par les anciens ainsi que les cadres, qui avancent la non efficacité des pratiques de la GRH au sein de l'entreprise de manière générale et



Source : questionnaire

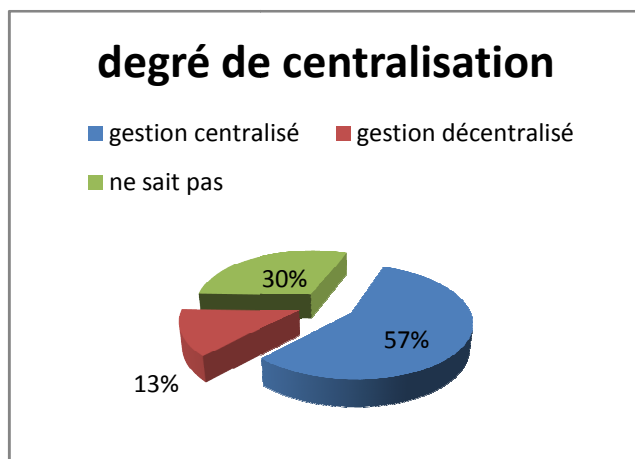
## Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

de la gestion des compétences de manière particulière<sup>2</sup>

### 3.10.3. Centralisation :

**Figure n°12** : le degré de centralisation dans la politique de gestion des compétences :

A partir des résultats suivants, nous avons obtenu, en premier lieu **13,33%** de gestion décentralisé, en second lieu **30%** ont répondu ne pas être au courant du niveau de centralisation, et en troisième lieu, **56,67%** de gestion centralisé et le développement des compétences n'est pas la préoccupation de chacun, nous l'avons constaté aussi sur l'organigramme de la filiale GRTE, il y a pas de liens entre les différents départements, tout est lié à la direction RH.



Source : questionnaire

**3.10. autant que salarié dans votre entreprise quels sont les éléments qui vous poussent les employés a donner le meilleur de vous même ? ( la rémunération, la conscience professionnelle, le travail lui même ...)**

**Tableau n°4** : les éléments qui poussent les employés a donner le meilleur de eux-même :

	Fréquences	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Oui</b>	43	71,67%	71,67%	71,67%
<b>Non</b>	17	28,33%	28,33%	100%
<b>Totale</b>	60	100	100	

Source : établie par nos soins à partir d'un questionnaire

A travers les résultats figurants dans le tableau ci-dessus, on a **28,33%** pour qui aucun éléments ne les incitent a donné le meilleur d'eux même, en contre partie, **71,67%** déclarent que la conscience professionnelle, le salaire, l'amour du métier, la stabilité... les

<sup>2</sup> Personnel

## **Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

incitent à exercer et fournir le maximum d'effort. Cependant offrir plus d'avantages ne sera qu'une bénéfique et motivante pour eux.

### **3.11. Le degré de satisfaction des salariés au sein de Sonelgaz :**

**Tableau n°5 :** le niveau de satisfaction des employés par rapports aux différentes situations au travail et leurs effets sur leurs motivations :

Enoncés	Facteurs	Satisfaction		Effets sur la motivation	
		OUI %	NON %	Positif %	Négatif %
11	L'autonomie au travail	20 (33,33%)	40 (66,67%)	45 (75%)	15 (25%)
12	relation avec le supérieur	22 (36,67%)	38 (63,33%)	32 (53,33%)	28 (46,67%)
13	accomplissement et réalisation de soi	30 (50%)	30 (50%)	50 (83,33%)	10 (16,67%)
14	Relations avec les collègues	48 (80%)	12 (20%)	45 (75%)	15 (25%)
15	Politiques administratives	4 (6,67%)	56 (93,33%)	35 (58,33%)	25 (41,67%)
16	Possibilités de développement des capacités	7 (11,67%)	53 (88,33%)	45 (75%)	15 (25%)
17	Les opportunités de progrès rencontrent les attentes	11 (18,33%)	49 (81,67%)	40 (66,67%)	20 (33,33%)
18	Supervision	13 (21,67%)	47 (78,33%)	28 (46,67%)	32 (53,33%)
19	Reconnaisances	18 (30%)	42 (70%)	40 (66,67%)	20 (33,33%)
20	Croissance personnelle et professionnelle	16 (26,67%)	44 (73,33%)	48 (80%)	12 (20%)

Source : établie par nos soins à partir du questionnaire.

#### **1. La reconnaissance :**

Les résultats obtenus confirment l'effet positif joué par la reconnaissance sur la motivation au travail des ressources humaines au sein de GRTE Sonelgaz. L'énoncé 19 « vous recevez régulièrement des marques de reconnaissances pour votre contribution au travail » portant sur ce facteur récolte 67% des réponses affirmant l'effet positif sur la motivation au travail de ces conditions.

La considération du travail des personnes, par leurs hiérarchies, relève de la capacité du manager à valoriser et à évaluer. Ceci passe par la clarification des objectifs (spécifiques, mesurables, choisis en accord, réalistes et avec timing) et des critères de réussite précis ; ce qui facilite au manager la considération du travail à sa juste valeur : une évaluation pertinente

## **Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

et utile ne portant pas sur la personne mais sur les résultats ; il s'agit d' « évaluer pour faire évoluer ».

### **2. L'accomplissement :**

L'accomplissement est effectivement l'un des facteurs de la motivation des ressources humaines au sein de GRTE. L'énoncé portant sur l'accomplissement 13 « votre travail vous permet d'accomplir des réalisations dont vous êtes fier » sont perçus comme des situations motivantes par les enquêtés dans la proportion : 83,33%

### **3. Le travail :**

L'énoncé 5 se rapportant au travail « le poste est-il compatible avec vos compétences » **68,33%** des enquêtes ont confirmé que leurs postes respectives réponds a leur qualifications, et lorsqu'on présente nommément la variable, **90%** des personnes comme facteur de motivation.

Le travail en lui-même est considéré par Herzberg comme le troisième facteur de motivation selon l'importance. Cependant, parmi les facteurs de motivation, c'est celui qui a la plus forte pénétration du côté des facteurs conduisant à un mécontentement. Le travail peut donc être pénible ou stimulant tout dépendant de l'appréciation que l'individu en fait. D'où vient le principe d'enrichissement des tâches.

### **4. La responsabilité :**

L'énoncé 11 « vous jouissez de toute l'autonomie nécessaire à l'accomplissement de votre travail » se rapportant à la responsabilité. **66,67%** des enquêtés sont insatisfait, mais au même temps **75%** des personnes ont affirmé que la responsabilité a un effet positif sur leurs motivation au travail.

### **5. Les promotions :**

L'énoncé 17 se rapportant aux promotions « les opportunités de progrès dans Sonelgaz rencontrent vos attentes » est perçu comme un élément en mesure de jouer un rôle positif sur la motivation de **66,67%** des ressources humaines de la société GRTE.

Les promotions font parties des renforcements extrinsèques qui sont attribués à titre de récompenses.

### **6. La croissance et le développement :**

Le tableau nous montre que les deux énoncés **16** «vous sentez que la société vous offre des possibilités de développement de vos capacités » et **20** « votre travail vous procure les situations nécessaires à votre croissance personnelles et professionnelle » en lien avec la croissance personnelle engendrent des situations qui sont perçus comme sources de

## **Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

motivation au travail de la population étudiée. En effet, **75%** et **80 %** respectivement des deux énoncés **17** et **21** de notre population ont confirmé que la croissance a un effet positif sur leurs motivations, mais par ailleurs les deux énoncés **17** et **21** révèlent respectivement que **91,67%** et **73,33%** des personnes sont insatisfait au sein de Sonelgaz par rapport à leurs croissances.

### **7. La politique administrative :**

Le tableau illustre que l'énoncé **15** « les politiques administratives permettent à l'organisation de se développer de façon cohérente » relatifs aux politiques administratives sont des événements source d'insatisfaction, étant donné que **93,33%** des enquêtés perçoivent de l'insatisfaction selon l'énoncé **15**. En effet, les situations générant du mécontentement sont le plus souvent associées à ce facteur. De plus, il est rarement une source de motivation.

### **8. La supervision :**

Au niveau de l'enquête menée ici, le tableau nous montre les résultats suivants : d'abord, les relations avec les supérieurs sont perçues comme facteur motivant dans **53,33%** des cas. Par la suite, les relations avec les collègues génèrent nettement plus de satisfaction avec **80%** des cas. Par ailleurs, l'énoncé **18** relatif à la supervision professionnelle est source d'insatisfaction avec un taux de **78,33%**.

### **3.12. Les éléments suivants sont ils susceptibles de créer chez vous de la motivation (oui, non) :**

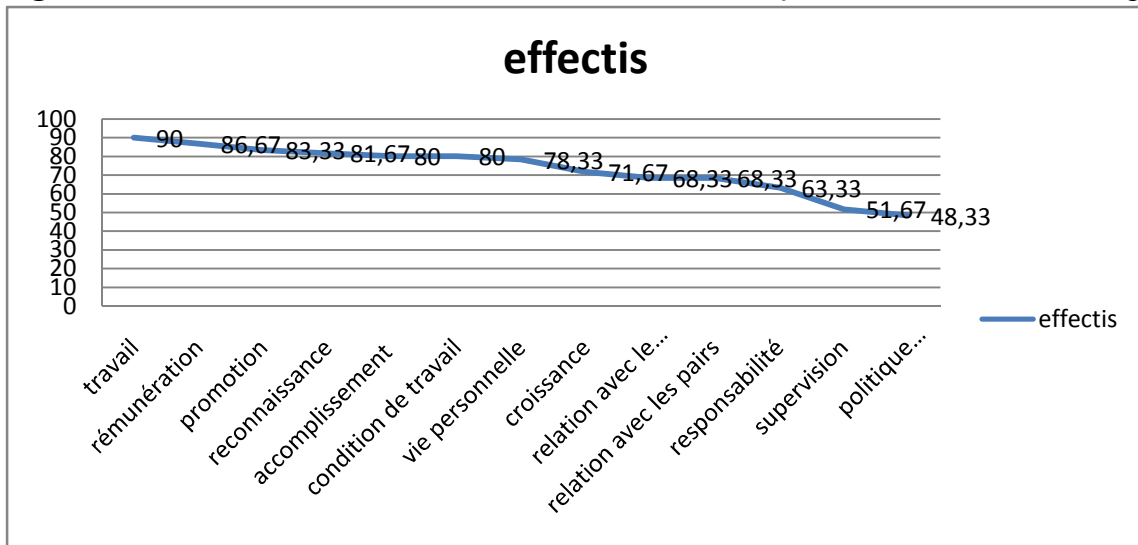
**Tableau n°6 :** Effets des facteurs influant sur la motivation au travail selon la population à l'étude

	Effectifs	Oui	Non	%
		Pourcentage %	effectifs	
Reconnaissance	49	81,67	11	18,33
Accomplissement	48	80	12	20
Travail	54	90	6	10
Responsabilité	38	63,33	22	36,67
Promotion	50	83,33	10	16,67
Croissance	43	71,67	17	28,33
politique administrative	29	48,33	31	51,67
Supervision	31	51,67	29	48,33
Relation avec le supérieur immédiat	41	68,33	19	31,67
Relation avec les pairs	41	68,33	19	31,67
Conditions de travail	48	80	12	20
Rémunération	52	86,67	8	13,33
Vie personnelle	47	78,33	13	21,67

Source : établie par nos soins à partir du questionnaire

## Chapitre 3 : l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

Figure n° 13 : la courbe des différents éléments influençant la motivation des employés



Source : établie par ns soins à partir du tableau ci-dessus.

Ce graphe présente les résultats de l'énoncé 21 « les éléments suivants sont-ils susceptibles de créer chez vous de la motivation (oui, non) » en classant le travail en tête comme principale source de motivation de **90%** des enquêtés, suivie de la rémunération puis la promotion avec des proportions très proche **86,67%** et **83,33%**, ensuite viennent la reconnaissance avec un taux de **81,67%**, accomplissement et conditions de travail avec un même pourcentage de **80%**, vie personnelle **78,33%**, la croissance **71,67%**, suivie de la relation avec le supérieur et relation avec les pairs avec un même taux de **68,33%**, puis viennent juste après la responsabilité et la supervision avec des taux respectifs **63,33%** et **51,67%**, et enfin en dernier lieu vient la politique administrative avec un taux peu important qui est **48,33%** et c'est compréhensible vu que la plupart des enquêtés sont dans le domaine technique.

## **Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

### **4. Synthèse de l'étude :**

après avoir recueilli les informations sur le terrain au sien de GRTE filiale de Sonelgaz, nous essayerons d'établir les liens entre les résultats obtenus lors de cette recherche et les éléments du cadre théorique retenu, Cette enquête a permis d'objectiver des réalités connues, ainsi les principaux résultats sont les suivants :

- la centralisation du processus de prise de décision, cela n'encourage pas l'initiative chez les employés ce qui pourrait être un frein dans l'acquisition des compétences de ces dernies ;
- manque de compatibilité entre les postes et compétences des employés, ce que génèrent des problèmes de réalisation des taches ainsi qu'une démotivation des salariés ;
- il ne y a pas une réelle implication ou une véritable gestion des compétences au sein de la société Sonelgaz, ce qui implique qu'il ne y a pas une véritable croissance des ressources humaines, puisque plus que la moitié des enquêtés trouvent que la gestion des compétences des ressources humaines existe surtout dans les discours ;
- la progression professionnelle a effet positive sur la motivation des salariés, plus que les autres facteurs, mais malheureusement Sonelgaz offre peu d'opportunités dans ce genre.

## Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE

---

### 5. Recommandations :

- La mise en place d'un système de reconnaissances dans le but de gagner l'implication des salariés dans leurs travaux.
- Instaurer un climat de respect, de confiance et encourager la communication interne pour créer un espace d'entente et d'échange entre les collaborateurs en particuliers et avec leurs supérieurs en générale. Afin d'offrir l'occasion aux salariés de réclamer leurs droits et de transmettre leurs doléances en cas de problèmes ou d'insatisfaction. Ceci générera le sérieux des travailleurs, leurs satisfactions, leurs motivations qui influencera sur leurs rentabilité.
- Faire adhérer le personnel de Sonelgaz aux objectifs de l'entreprise.
- Doter le gestionnaire de GRTE l'autonomie pour gérer leurs ressources humaines (responsabilisation), cela va permettre l'amélioration des conditions de travail et le bon fonctionnement de la société (décentralisation), et par conséquent l'amélioration de la motivation du personnel.
- Elaborer et mettre en place un système de critères pour l'affectation du personnel de Sonelgaz, afin d'établir un équilibre entre compétences et postes.
- Donner des chances, des occasions de promotions, de mutations et d'avancement pour motiver, encourager et rendre le travail plus passionnant pour le personnel de Sonelgaz. Car la promotion d'un cadre est un message aux autres sur les valeurs et les performances récompensées. Par conséquent elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une injustice.

## **Chapitre 3 :l'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE**

---

### **Conclusion :**

La motivation au travail est un phénomène qui prend de plus en plus l'ampleur au sein des entreprises. En effet, attirer, retenir, motiver et développer les compétences de la ressource humaine constitue un défi majeur face à la dynamique de la concurrence découlant de l'ouverture du marché.

A ce titre Sonelgaz a mis en place un système de stimulation par la mise en pratique de plusieurs outils de motivation, dans le but d'augmenter l'efficacité et capacités de ces agents, afin de réaliser ces objectifs tels que l'augmentation de la productivité et l'ouverture vers le monde extérieur.

On a pu certifier a travers le questionnaire lancé auprès des employés que la motivation a un impacte considerable sur la croissance des capacités et connaissances des salariés de Sonelgaz, et on a pu constater grâce a l'étude mené que le principal élément de motivation est le travail lui-même, a cette effet, Sonelgaz devrait fournir plus d'effort dans ça politique de gestion de compétences.

Motiver son personnel pour obtenir du rendement et de la productivité n'est une chose évidente.

Pendant la satisfaction du personnel au travail est différente d'une personne à une autre, chacun pèse ses contributions par rapport à ses rétributions, selon ses perceptions qui ne sont pas souvent objectives mais plutôt subjectives. Mais pour ce qui est de la motivation, on retrouve beaucoup plus une convergence des points communs entre la majorité du personnel, tel que les possibilités de progressé, d'évoluer professionnellement, l'autonomie au travail, la reconnaissance, favorisant le travail en harmonie, en équipe et une augmentation de la rémunération.

Enfin, il est essentiel pour un manager d'observer pour se renseigner sur l'état d'esprit de ses salariés et de comprendre la nature des attitudes et des comportements de ses salariés envers l'organisation et de savoir quel sont les facteurs qui influencent le plus ses employés et à partir de cette connaissance, le manager pourra ensuite concevoir des outils, planifier des action pour modifier le comportement de ses employés, améliorer leur degré de motivation et par conséquent la performance de son organisation.



# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

---

### Conclusion générale :

Pour faire face à la concurrence rude entre les entreprises, la rareté des ressources humaines compétentes, la quête perpétuelle de meilleures conditions de travail, le manager a recours à plusieurs leviers d'action. La motivation est l'un de ces principaux leviers d'action utilisés par les responsables des organisations pour fidéliser leurs clientèles internes et la rendre plus performante.

La prise en conscience de l'état motivationnel de l'homme au travail, pouvant assurer une mobilisation complète ne peut se réaliser que par une amélioration du travail en le rendant plus attrayant et plus passionnants. En effet, les dirigeants doivent impliquer leurs salariés dans la réalisation de leurs objectifs de plus en plus difficiles à atteindre, et les stratégies de ces entreprises sont de plus en plus élaborées et nécessitent une grande mobilisation des salariés. Actuellement dans l'économie moderne, opter pour le management participatif est plus qu'important pour garder une position astucieuse sur le marché.

Dans cette recherche, nous avons voulu étudier l'impact de la motivation au travail sur le développement des compétences des ressources humaines. De plus, nous souhaitons proposer une piste de recherches en réponse aux différentes hypothèses posées dès le départ.

À cet effet, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur la gestion des ressources humaines et l'influence de la motivation sur leurs rendements, l'enquête que nous avons menée au sein de Sonelgaz comme nous l'avons cité précédemment, nous a permis de répondre à la problématique posée au début, en effet la motivation influence le développement des compétences de différentes manières, à titre d'exemple la reconnaissance et la récompense sont révélées des facteurs très importants de la motivation, afin d'augmenter chez le personnel l'épanouissement à travers l'estime de soi. Mais aussi un bon salaire ne peut que renforcer l'implication des salariés au travail, et bien d'autres facteurs qui incitent les individus à donner le meilleur d'eux même.

Cependant, tenons compte de notre sujet de recherche, nous pouvons souligner à travers les lectures effectuées et l'enquête menée au sein de la société Sonelgaz filiale Gestion du Réseau et du Transport d'Electricité « GRTE », après bien évidemment, le traitement des données par « l'Excel », nous permet de confirmer la première hypothèse qui stipule que la

## Conclusion générale

---

motivation au travail à connue une évolution importante, du fait, de l'intéressement d'un ensemble de chercheurs à cette politique, qui est un élément moteur de la croissance de l'entreprise et de l'épanouissement et développement de son personnel. Nous avons aussi confirmé la 2<sup>ème</sup> hypothèse qui soutient que le développement des compétences consiste à mettre en valeur le capitale humain existant dans l'entreprise afin qu'il soit plus rentable, et donc l'entreprise se trouve désormais dans l'obligation d'investir dans le capital humain pour actualiser les évolutions technologiques et faire face à la rudesse de la compétitivité.

L'enquête a prouvé que effectivement il existe un lien réciproque entre la motivation et la croissance des compétences, car comme les résultats de notre recherche l'ont démontré le développement des compétences constitue une source de motivation pour le personnel d'une part et d'autre part la motivation incite le développement des compétences, donc nous pouvons conclure qu'il y a un effet à double sens entre ces deux variables, ce qui confirme la 3<sup>ème</sup> hypothèse.

Cette recherche a prouvé que la motivation constitue un moteur fondamental de la croissance du potentiel humain, néanmoins il faut signaler que notre incapacité à évaluer l'impact réel de la motivation sur la croissance professionnelle des salariés, d'une part, du faite qu'elle n'est pas mesurable, et d'autres part parce qu'on estime avoir peu d'indicateur pour en juger, et les informations récoltées auprès des répondants sont souvent partielles et insuffisantes pour établir une approche.

Faute de l'insuffisance des données, les résultats tirés de cette recherche ne peuvent pas être extrapolés ou généralisés



# **Bibliographie**

# Bibliographie

---

## Bibliographie :

### 1. Ouvrage :

- AUBERT (Nicole) : *diriger et motiver*, Ed d'organisation, paris.
- DANVERS (Francis) : *s'orienter dans la vie ; une valeur suprême*, éd septentrion, paris, 2009.
- DEJOUX (Cécile), *La gestion des compétences en ressources humaines*, e-theque, 2003.
- DIEZ (Robert) et SARTON (Laurence) : *transférer les compétences*, édition eyrolles, paris, 2012.
- DIMITRI (Weiss) : *ressources humaines*, Ed d'organisation, paris, 2005.
- EMERY (Yves) et GONIN (François) : *gérer les ressources humaines*, édition lausanne, Italie, 2007.
- ERAY, (Philippe) : *précis de développement des compétences, concilier formation et organisation*, éditions LIAISON, paris, 1999.
- JOLIS (Nadine), *la compétence au cœur du succès de votre entreprise*, Ed d'organisation, Paris, 1999.
- LE BOITER (Guy), *Ingénierie et évaluation des compétences*, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- LE BOTERF (G), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Éd d'Organisation, 1997
- LEVY-LEBOYER (Claude) : *la motivation au travail*, Ed d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition, Paris ,2006.
- MERCK (Bernard) et SUTTER (Pierre-Eric) : *gestion des compétences : la grande illusion*, ed De boeck, Bruxelles, 2009.
- PARMENTIER (Christophe) : *L'ingénierie de formation ; Outils et méthodes*, Ed d'organisation, paris, 2008.
- ROBBIN (Stephen) et autres : *management, l'essentiel des concepts et pratiques*, Ed d'organisation, Paris, 2011.
- SABA (Tania) et DOLAN (Simon L) : *la gestion des ressources humaines*, édition du renouveau pédagogique, canada, 2013.

## Bibliographie

---

- SERIEYX (Hervé) : *la nouvelle excellence ; réussir dans l'économie nouvelle*, Ed maxima, paris, 2000.
- ZARIFIAN (P) : *Le modèle de la compétence*, Editions Liaisons, Paris, 2001.

### 2. Revue :

- Revue d'économie industrielle N° 93, 4<sup>ème</sup> trimestre 2000.

### 3. Travaux universitaires :

- NAMOUS (Mohamed) : *Les facteurs de motivation au travail des ressources humaines du Centre Hospitalier Provincial Ibn Zohar Marrakech*, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Maîtrise en Administration Sanitaire et Santé Publique, Institut National D'administration Sanitaire, Maroc, 2008.
- SAULNIER (Fabien), *les théories de la motivation*, Les fiches outils du Master Management des Ressources Humaines, Institut d'Administration des Entreprises, Toulouse, 2011.

### 4. Web graphie :

- [http //: www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil](http://www.focusrh.com/strategie-rh/organisation-et-conseil).
- [http : //www .pari.univ-ag.fr](http://www.pari.univ-ag.fr).
- [http// : http://www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com).
- [http:// www.lesmotivations.net/spip.php?article42](http://www.lesmotivations.net/spip.php?article42).
- <http://hrcouncil.ca/info-rh/apprentissage-permettre.cfm>.
- <http://www.fondation-condorcet.org>.
- <http://www.iae-toulouse.fr/files/sitemrh/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf> .
- <http://www.memoireonline.com>.
- [http://www.memoireonline.com/06/11/4562/m\\_Analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personnel-dans-une-societe-etatique-Cas-spec1.html](http://www.memoireonline.com/06/11/4562/m_Analyse-des-facteurs-influenant-la-motivation-du-personnel-dans-une-societe-etatique-Cas-spec1.html).
- <http://www.portailrh.org/formationcontinue/formulaires/GuidedesCompetences.pdf>
- <http://www.portailrh.org>.



# **Annexes**

## Questionnaire :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master en sciences commerciales spécialité « management des ressources humaines », ayant pour thème : « **la motivation comme moyen de développement des compétences** », je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire. On vous remercie sincèrement de votre précieuse collaboration.

**NB : il est à noter que l'anonymat de la personne sera sauvegardé et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité strictement universitaire.**

### 1- Sexe

Masculin

Féminin

### 2- Age :.....ans

### 3 - Expérience professionnelle

Moins de 4 ans

De 5 à 7 ans

De 8 à 10 ans

De 11 à 13 ans

De 14 à 16 ans

De 17 à 19 ans

Plus de 20 ans

### 4. Catégorie socio professionnelle

Cadre supérieur

Cadre

Maitrise

Exécutant

Autre :.....

### 5. Le poste est il compatible avec vos compétences ?

Oui

non

Si oui présent t'il des avantages :

Oui

non

Si oui citez-les :

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

**6. Avant le recrutement est ce le poste qui vous a motivé ?**

Oui  non

Si non est ce les avantages associés au poste qui vous ont motivé ?

Oui  non

Si oui citez ces avantages :

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

Si non citez les autres raisons :

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

**7. une possibilité de développement professionnel figure tel parmi ces avantages associés (dans le post occupé)**

Oui  non

**8. Avez-vous été informé des avantages de progression professionnelle avant ou après le recrutement :**

Avant  après

**9. Que pensez-vous de la gestion des compétences des ressources humaines :**

En terme :

1. Degré de réalité :

- Véritable préoccupation de l'entreprise
- Existe surtout au niveau des discours
- Ne sais pas

2. Degré de maturité :

- Gestion des ressources humaines surtout administrative
- Véritable développement des ressources humaines
- Ne sais pas

3. Centralisation :

- Gestion centralisé, le développement des compétences n'est pas la préoccupation de chacun
- Gestion décentralisé, le développement des compétences est véritablement prise en charge par la hiérarchie
- Ne sais pas

**10. Autant que salarié dans votre entreprise quels sont les éléments qui vous poussent (incitent) à donner le meilleur de vous même ?**

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

**Pour chacun des énoncés suivants :**

**a- cocher la case correspondante à votre niveau de satisfaction ou d'insatisfaction au travail ?**

**b- cocher la case correspondante à l'influence de cet énoncé sur votre motivation au travail ?**

**11. Vous jouissez de toute l'autonomie nécessaire à l'accomplissement de votre travail.**

- |                                          |                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| a- satisfaction <input type="checkbox"/> | insatisfaction <input type="checkbox"/> |
| b- positive <input type="checkbox"/>     | négative <input type="checkbox"/>       |

**12. vous recevez régulièrement des informations pertinentes de votre supérieur hiérarchique en ce qui concerne votre travail.**

- |                                          |                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| a- satisfaction <input type="checkbox"/> | insatisfaction <input type="checkbox"/> |
| b- positive <input type="checkbox"/>     | négative <input type="checkbox"/>       |

**13. votre travail vous permet d'accomplir des réalisations dont vous êtes fier.**

- |                                          |                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| a- satisfaction <input type="checkbox"/> | insatisfaction <input type="checkbox"/> |
| b- positive <input type="checkbox"/>     | négative <input type="checkbox"/>       |

**14. vos relations avec vos collègues de travail sont intéressantes.**

- |                                          |                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| a- satisfaction <input type="checkbox"/> | insatisfaction <input type="checkbox"/> |
| b- positive <input type="checkbox"/>     | négative <input type="checkbox"/>       |

**15. les politiques administratives permettent à l'organisation de se développée de façon cohérente.**

- |                                          |                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------|
| a- satisfaction <input type="checkbox"/> | insatisfaction <input type="checkbox"/> |
| b- positive <input type="checkbox"/>     | négative <input type="checkbox"/>       |

**16. vous sentez que la société vous offre des possibilités de développement de vos capacités.**

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

**17. les opportunités de progrès dans SONELGAZ rencontrent vos attentes.**

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

**18. vous recevez toute la supervision professionnelle dont vous avez besoin et ce, par des personnes compétentes.**

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

**19. vous recevez régulièrement des marques de reconnaissance pour votre contribution au travail.**

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

**20. votre travail vous procure les situations nécessaires à votre croissance personnelles et professionnelle.**

a- satisfaction

insatisfaction

b- positive

négative

**21. Les éléments suivants sont-ils susceptibles de créer chez vous de la motivation (OUI, NON) ?**

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>
Reconnaissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accomplissement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Responsabilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promotion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Croissance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Politique administrative	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervision	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relation avec le supérieur immédiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relation avec les pairs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conditions de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rémunération	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vie personnelle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



# **Tables des matières**

# Tables des matières

Résumé

Dédicaces

Remercîments

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 1 : la motivation des ressources humaines au travail.....</b>	<b>6</b>
<b>Section 1 : notions théorique de la motivation au travail .....</b>	<b>7</b>
1. Définition de la motivation.....	7
2. Les phases essentielles du processus de motivation .....	8
3. Les théories de motivation .....	10
3.1. Les théories des besoins.....	10
3.1.1. La théorie des besoins de Maslow.....	11
3.1.2. La théorie ERG d'Alderfer .....	12
3.1.3. La théorie des besoins de McClelland .....	13
3.2. Les théories sur la satisfaction au travail .....	13
3.2.1. La théorie bi-factorielle d'Herzberg.....	13
3.3. La théorie de la justice et de l'équité .....	14
3.4. La théorie des attentes .....	15
3.5. La théorie de la fixation des objectifs .....	16
3.6. Les théories de l'autodétermination .....	17
4. Identification des erreurs en matière de motivation.....	18
4.1. Penser que la rémunération est la seule chose qui peut motiver les collaborateurs.....	18
4.2. Ne pas prendre en considération la diversité culturelle de ces collaborateurs ....	18
4.3. Considérer que la réussite d'un collaborateur est essentiellement due a ses compétences .....	19

4.4.La source de la démotivation vient de l'individu .....	19
4.5.Penser que la mesure de la satisfaction reflète fidèlement l'état de motivation des collaborateurs .....	19
4.6.Les gens savent précisément ce qui les intéresse et les motive .....	20
4.7.La méthode de la carotte et du bâton est toujours la plus efficace .....	20
<b>Section 2 : la motivation et le développement des compétences.....</b>	<b>20</b>
1. L'importance de la motivation dans le développement du potentiel humain.....	20
1.1.Les sources de démotivation.....	21
1.1.1. Pour la structure.....	22
1.1.2. Pour les individus.....	22
1.1.3. Pour l'équipe.....	22
2. Les nouvelles techniques de gestion des compétences en matière de motivation.....	23
2.1.Tenir compte des différences individuelles .....	23
2.2.Adapté l'emploi à l'employé.....	23
2.3.Miser sur les objectifs .....	24
2.4.Stimuler que les objectifs paraît réalisable .....	24
2.5.Individualiser les rétributions .....	24
2.6.Subordonner les rétributions aux performances .....	24
2.7.Contrôler l'équité du système.....	24
2.8.Ne pas négliger l'importance de l'argent .....	25
3. Les théories du contenu de travail et la théorie d'autodétermination comme cadre de référence .....	25
3.1.Les théories du contenu de travail.....	25
3.2.La théorie de l'autodétermination .....	26
4. La motivation est liée à l'image de soi.....	27
<b>Chapitre 2 : le développement des compétences pour le succès des entreprises.....</b>	<b>32</b>
<b>Section 1 : généralités sur les compétences.....</b>	<b>33</b>
1. Définition de la compétence .....	33
2. Typologie des compétences.....	35
2.1.Compétences organisationnel.....	35
2.2.Les compétences dynamiques .....	35
2.3.Les compétences spécifiques .....	36

2.4. Les compétences collectives.....	36
3. Les enjeux de la compétence.....	37
4. Le rapport entre compétence et performance.....	38
<b>Section 2 : le processus de développement des compétences.....</b>	<b>40</b>
1. Le processus de développement des compétences.....	40
1.1. Identifié les besoins et priorités de développement des compétences.....	41
1.2. Choisir les stratégies et moyens de développement des compétences.....	42
1.3. Mettre on œuvre les moyens retenus.....	43
1.4. Evaluer le transfert et les effets sur les performances.....	44
2. Les objectifs du processus de développement des compétences.....	45
3. Les méthodes et les techniques de développement des compétences.....	46
3.1. Les méthodes utilisées sur les lieux du travail.....	46
3.1.1. La formation dans le des activités courantes.....	46
3.1.1.1. L'initiation au travail.....	46
3.1.1.2. l'apprentissage.....	47
3.1.1.3. Le stage et internat.....	47
3.1.1.4. L'assistantat.....	47
3.1.1.5. La rotation de travail.....	47
3.1.1.6. Le coaching.....	47
3.1.1.7. Le mentorat.....	48
3.1.2. La formation en dehors des activités courantes.....	48
3.1.2.1. La formation programmée.....	48
3.1.2.2. Les présentations sur DVD .....	48
3.1.2.3. La formation interactive sur vidéodisque.....	48
3.1.2.4. La vidéoconférence.....	49
3.1.2.5. Grace à l'internet et aux intranets .....	49
3.2. Les méthodes utilisées hors des lieux de travail.....	49
3.2.1. Les cours traditionnels et les séminaires.....	49
3.2.2. Les conférences et les ateliers.....	49
3.2.3. Les simulations et les jeux de rôles .....	49
4. L'importance de développement des compétences.....	50
<b>Chapitre 3 : L'étude de l'impact de la motivation sur le développement des compétences au sein de GRTE.....</b>	<b>54</b>

<b>Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>54</b>
1. Présentation du groupe SONALGAZ.....	54
1.1.Evolution et Historique.....	54
1.2.L'organisation De Groupe SONALGAZ.....	57
1.2.1. la mise en place.....	57
1.2.2. Principes d'organisation.....	58
1.2.3. L'organigramme du Groupe SONELGAZ.....	59
2. Présentation de la société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE).....	59
2.1.Présentation de la filiale GRTE.....	60
2.2.Consistance du réseau.....	61
2.3. La stratégie de développement et programme d'investissement (transport d'électricité).....	61
3. La direction ressources humaines (DRH) de la GRTE.....	63
3.1.Les missions et attributions de la direction ressources humaines au sein de Sonelgaz.....	64
3.1.1. Mission.....	64
3.1.2. Attributions.....	65
<b>Section 2 : l'impact de motivation sur le développement des compétences au sein de Sonelgaz.....</b>	<b>65</b>
1. La gestion des compétences au sein du GRTE.....	65
1.1.Le projet « gestion des compétences ».....	65
1.2.Le projet référentiel d'emplois et de compétences.....	66
2. La politique de motivation au sein de Sonelgaz GRTE.....	67
2.1.Les différents outils de motivation existant au sein de GRTE.....	68
2.1.1. Les stimulants moraux.....	68
2.1.2. Les stimulants matériels.....	70
3. L'objectif attendu de la Sonelgaz par la motivation de ces salariés.....	71
<b>Section 3 : L'enquête .....</b>	<b>71</b>
1. L'objectif de l'enquête .....	71
2. Les différentes étapes de l'étude.....	72
2.1.Présentation du questionnaire .....	72

2.2.Types de questions utilisées .....	72
2.3.Le choix de l'échantillon .....	72
2.4.La taille de l'échantillon.....	73
2.5.La méthode d'analyse des données.....	73
3. La présentation des résultats.....	73
3.1.Le sexe.....	73
3.2.Age.....	74
3.3.Expérience professionnelle.....	74
3.4.Catégorie socio professionnelle.....	75
3.5.Le poste est- il compatible avec vos compétences ?.....	76
3.6.avant le recrutement est ce le poste qui vous a motivé ?.....	77
3.7.une possibilité de développement professionnel figure tel parmi ces avantages associés (dans le poste occupé) ?.....	77
3.8.avez-vous été informés des avantages de progression professionnelle ?.....	78
3.9.que pensez-vous de la gestion des compétences des ressources humaines.....	79
3.10. autant que salarié dans votre entreprise quels sont les éléments qui vous poussent les employés a donner le meilleur de vous même ?.....	80
3.11. Le degré de satisfaction des salariés au sein de Sonelgaz.....	81
3.12. Les éléments suivants sont ils susceptibles de créer chez vous de la motivation (oui, non).....	83
4. Synthèse de l'étude .....	85
5. Recommandations.....	86
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>88</b>

## **Bibliographie**

## **Annexes**