

## **GESTION DES COMPETENCES ET DES CARRIERES, SOURCE DE MOTIVATION DES SALARIES EN ENTREPRISE AU MALI**

### **SKILLS AND CAREER MANAGEMENT, A SOURCE OF MOTIVATION OF BUSINESS EMPLOYEES IN MALI**

**BERTHÉ Soungalo** (Enseignant-chercheur)

Universités des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)  
Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

**BALLO Issa** (Enseignant-chercheur)

Université des Sciences Sociales et de Gestion (USSGB)  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

**DIABATE Adama** (Enseignant-chercheur)

Universités des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)  
Institut Universitaire de Développement Territorial (IUDT)

**GUINDO Laya Amadou** (Enseignant-chercheur)

Universités des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB)  
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FSEG)

**Résumé :** Le but de cette étude est de vérifier si la gestion des compétences et des carrières peut motiver les salariés en entreprise dans le contexte malien. L'étude cherche aussi à comprendre la nature du lien existant entre la gestion des compétences, des carrières et la motivation des salariés. Pour réaliser ce travail, nous avons fait une étude quantitative à l'aide des questionnaires adressés à cent vingt (120) salariés de six entreprises privées, toutes évoluant dans le secteur de l'éducation. Nous avons utilisé la technique dite boule neige pour obtenir cet échantillon. Le questionnaire a été le moyen de collecter les informations se rapportant aux politiques de gestion des compétences et des carrières adoptées dans les structures enquêtées. Nos résultats révèlent qu'une meilleure gestion des compétences et des carrières est gage de motivation des salariés. Elle entraîne satisfaction, la fidélisation, compétitivité, la performance et le bien-être. Nos résultats indiquent que la gestion des compétences, des carrières et le processus de motivation des salariés sont indissociables. Notre recherche a des implications managériales, car elle a permis d'établir un parallèle entre la gestion des compétences, des carrières et la motivation des salariés.

**Mots-clés :** Gestion ; compétences ; carrières ; Motivation ; Salariés.



**Abstract:** The purpose of this study is to check if skills and careers management can motivate employees in business in the Malian context. It also seeks to understand the nature of the link which exists between skills and careers management and employees motivation. To realize this work, we conducted a quantitative study through quizzes addressed to one hundred twenty (120) employees from six private organizations in the field of education in Bamako. We used a technic so called “Snowball” to obtain this sample. The quiz has been the means to gather the data relative to skills and careers management policies adopted in the investigated structures. Our results revealed that a good skills and careers management is a source of employees’ motivation. It brings satisfaction, faithfulness, competitiveness, performance and well-being. Our results indicate that skills and careers management and the process of employees’ motivation are inseparable. Our research has implications for managers because it premitted to establish a parallel between skills and careers management and employees’ motivation.

**Key-words:** Management; Competences; Careers; Motivation; Employees.

---

## 1. Introduction

Durant les dernières décennies, le monde des entreprises est en difficultés continues et dévastatrices. Cette tragédie s’explique par plusieurs facteurs à savoir les changements organisationnels, les nouvelles technologies de l’information et de la communication, les problèmes de gestion des ressources, la rude concurrence, les nouvelles normes de qualité et surtout les défis de la mondialisation. On assiste également à une situation d’incertitude accrue de fluctuation économique et des profondes mutations technologiques. De même, l’intensification, l’internalisation de la concurrence, l’évolution démographique et de nouveaux courants socioculturels y voient le jour. Face à ces problèmes, les entreprises à l’ère actuelle sont astreintes de changer de mode de gestion en mettant l’accent sur la gestion des ressources humaines au sein des organisations pour éradiquer les problèmes comme le taux de Turnover élevé, les licenciements, les démissions, l’indiscipline et surtout la démotivation des salariés etc. A en croire, ces faits influencent négativement la performance organisationnelle des organisations car, ils ont des conséquences négatives sur la production et la productivité de ces dernières en moyen et long terme. Dans une telle approche, les organisations ont fait recours à divers outils et pratiques pour apporter des réponses appropriées à ces situations nouvelles lesquelles compromettent leur stabilité. C’est ainsi la gestion des ressources humaines a vu naître une palette d’outils et de pratiques RH susceptibles de minimiser les risques de faillite. Parmi ces pratiques, ils existent la gestion des compétences, la gestion des carrières, l’évaluation des compétences, la formation, le développement des compétences, la rémunération, la culture d’entreprise etc. En matière de gestion des ressources humaines, ces activités visent à améliorer les relations entre les employés et les employeurs en termes de bonne collaboration, stable et durable. Elles permettent aussi de comprendre les nouvelles attentes des salariés dans leur travail et surtout adapter les politiques et les pratiques. Partant de ce constat, il ressort clairement que la fonction ressources humaines est confrontée à un défi majeur celui de la gestion des compétences et des carrières dans le but de motiver les employés à une plus grande productivité. Pour survivre, les organisations doivent s’orienter vers une nouvelle logique celle de l’adaptation continue contre la gestion statique. Cette démarche va contribuer à trouver un nouveau sens au travail, proposer un nouveau contrat social plus équilibré, passer d’une gestion de masse à une gestion individualisée des personnes, s’adapter aux métiers plus qu’aux catégories statutaires et de donner au manager les moyens de gérer les

évolutions de fonds. Aussi, les entreprises maliennes pour être compétitives, elles doivent s'inscrire dans une logique de gestion des compétences et des carrières en passant par une meilleure politique de management axée sur la fidélisation et surtout les aspirations individuelles des employés.

Le sujet de la gestion des compétences et des carrières a suscité beaucoup d'engouements dans le monde des entreprises et la sphère de la recherche scientifique. C'est pour cette raison que plusieurs études ont été orientées en ce sens ces dernières années. Notamment les travaux de Daou (2022), Bernard (2015), Delobbe, Gilbert et Le Boulaire (2014), Arous (2011), Cerdin (2004).

Malgré quelques objections, la plupart de ces études s'accordent à dire que la gestion des compétences et des carrières contribue beaucoup dans l'atteinte des objectifs organisationnels car, ces pratiques constituent une source de motivation pour les salariés en entreprise. Elles permettent une gestion efficiente et optimale des ressources humaines mobilisées et mobilisables de l'organisation. Pour ces auteurs, la gestion des compétences et des carrières est une nécessité vitale pour les organisations en quête de leadership car, elle garantit la motivation intrinsèque et extrinsèque des employés. La gestion des compétences et des carrières est un excitant pour les salariés en ce sens, elle les galvanise d'avantage au service de l'organisation. Par conséquent, une telle approche permet d'accroître la capacité de productivité et de production des employés au sein de l'entreprise. Ces pratiques sont aussi de nature à garantir la fidélisation et la performance organisationnelle de l'organisation. Elles minimisent le taux de turn-over, les démissions, les licenciements et les départs prématurés. La plupart de ces études convergent vers les mêmes observations selon lesquelles, la gestion des compétences, des carrières et la motivation des salariés sont des éléments indissociables en matière de gestion des ressources en entreprise. Une meilleure gestion des compétences et des carrières des salariés est gage de motivation de cette façon, les employés s'investissent sans limite dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Malgré la nécessité de la gestion des compétences et des carrières en entreprise de nos jours, on assiste à une banalisation de ces activités de la fonction ressources humaines dans beaucoup d'entreprise privées maliennes. Cette attitude des dirigeants d'entreprises peut s'expliquer sous divers angles. Il s'agit entre autres de :

- la méconnaissance de ces activités de la fonction ressources humaines ;
- du manque de volonté pour la mise en œuvre de ces pratiques ;
- du manque de moyens ;
- du manque de vision des dirigeants ;
- l'absence de concurrents ;
- l'environnement de l'entreprise etc.

Alors, c'est fort de ce constat, que nous avons choisi de faire une étude sur la question de la gestion des compétences et des carrières, facteur de motivation des salariés en entreprise dans le contexte malien. Le but de notre étude est de savoir si les pratiques ressources singulièrement la gestion des compétences et des carrières peut motiver les employés. Aussi, nous formulons les hypothèses suivantes :

H1 : La gestion des carrières peut favoriser la motivation des employés.

H2 : La gestion des compétences peut renforcer la motivation des employés.

H3 : Le lien entre la gestion des compétences, des carrières et la motivation est positif.

H4 : La motivation des salariés en entreprise dépend de la gestion des compétences et des carrières.

Cette étude traite des aspects complémentaires de la gestion des compétences, des carrières et de la motivation. Elle renforcera les études antérieures et fournira des orientations aux études ultérieures. Les résultats de cette étude vont servir les opérationnels des entreprises privées et publiques du secteur de l'éducation à mieux cerner l'intérêt des pratiques ressources humaines

au sein des organisations, singulièrement la gestion des compétences et des carrières des employés.

Ce travail est structuré en cinq parties à savoir : l'introduction, les approches conceptuelles, l'approche méthodologique, la présentation et la discussion des résultats et enfin la conclusion.

## **2. Approches conceptuelles**

Pour mieux éclairer nos lecteurs, il est nécessaire de définir les concepts clés de notre étude.

### **2.1. Définition de la gestion des compétences**

Le mot gestion vient du latin *gestio* ce qui veut dire « action de gérer ». La gestion correspond, à l'origine, à l'administration des organisations. Elle s'est développée dans les années 1950 pour englober les questions de management et de direction. La gestion renvoie à la conduite des organisations, c'est l'action ou la manière de gérer, d'administrer, d'organiser quelque chose. La gestion c'est l'ensemble des connaissances permettant de conduire une entreprise. Pour d'autres, elle est également le management de l'action collective en ce sens, elle fait référence à un besoin de répartir les tâches, de coordonner les individus, une nécessité de gérer la contrainte de temps, de gérer les ressources (humaines, matérielles, financières) et l'organisation : groupe d'individus, qui structure, ordonne, pilote des ressources afin d'atteindre un objectif commun. Aussi, plusieurs auteurs donnent de nombreuses définitions sur le concept de gestion. Mais, malgré la diversité des définitions, la définition la plus populaire de la gestion est celle de Pierre (1993), il définit la gestion des compétences comme la réalisation d'objectifs par l'intermédiaire d'autres personnes. Pour Beirendonck, (2006), la gestion des compétences dans le domaine des ressources humaines est comme une activité qui permet à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (connaissances, expériences et aptitudes) et la motivation nécessaire afin d'aboutir à une meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes). Elle permet à l'entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et les buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques et sa culture. Selon Aubret, Gilbert et Pigeyre, (2002), la gestion des compétences est un ensemble d'activités défini par l'usage : ce sont des pratiques plus ou moins coordonnées qui utilisent les compétences (et leur évaluation) comme lien entre différents processus de gestion des ressources humaines (recrutement, intégration, rémunération, carrière) et comme liens avec d'autres fonctions telles que l'organisation du travail, la réflexion stratégiques de l'entreprises. Ces processus prennent forme en particulier à travers les méthodes de classification, de rémunération et d'évaluation mobilisées par une organisation. Enfin, pour réguler, nous entendons les moyens déployés pour assurer en permanence l'adéquation des besoins de l'entreprise (aujourd'hui et demain) à ses ressources disponibles : les actions de formation, la gestion des carrières, les processus de mobilité interne et externe, la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences appartiennent à cette famille de moyens à la disposition de l'entreprise. Cette gestion des compétences s'opère au sein d'une entreprise donnée. C'est la raison pour laquelle elle doit être adaptée à la vocation, aux buts et objectifs, à la stratégie de cette entreprise. Du point de vue de certains responsables des structures enquêtées, la gestion des compétences est la mise en œuvre des moyens humains et matériels d'une entreprise pour atteindre ses objectifs. Il correspond à l'idée de gestion et de pilotage appliquée à une entreprise ou une unité de celle-ci. Il poursuit que l'étude du management enseigne comment diriger et gérer efficacement les autres afin d'aider les individus, les équipes et les organisations à atteindre leur plein potentiel. Il s'agit d'explorer les problèmes auxquels sont confrontés les individus et les organisations sur le lieu de travail. La gestion des compétences apparaît comme la raison d'être des organisations aux moments incertains.

## 2.2. Définition de la gestion des carrières

La gestion des carrières est un élément fondamental de la politique d'emploi des organisations et est aussi une démarche à la fois individuelle et collective. Elle peut être définie comme une stratégie RH qui permet de concevoir et de mettre en œuvre des parcours de carrière pour les salariés. Son objectif principal est de fidéliser les talents afin qu'ils puissent s'épanouir et perdurer dans la société qui les emploie. Elle est une partie intégrante de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et est nécessaire pour évaluer la carrière d'un employé et la valeur ajoutée qu'il peut apporter à l'entreprise grâce à ses compétences et les aptitudes qu'il pourrait acquérir. Par la création d'un suivi du parcours professionnel des employés, il est possible de booster leurs compétences par des formations et des opportunités de travail, pour leur épanouissement personnel et la rentabilité de la société. La gestion des carrières entraîne divers enjeux en entreprise car, plus qu'une simple stratégie, la gestion des carrières suit une véritable politique RH. Elle s'accompagne d'enjeux et d'objectifs qui peuvent participer au développement de l'entreprise. La gestion des carrières est à l'origine de beaucoup d'actions en matière de gestion des ressources humaines au sein des organisations à savoir : la fidélisation, le recrutement de nouveaux talents, anticipation et performance, la mobilité interne, le bien-être et reconnaissance et une meilleure marque employeur. Le concept de la gestion des carrières a fait l'objet de nombreuses définitions selon les auteurs. C'est ainsi, pour Peretti, (2005), gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque salarié. Malgré son caractère individuel, la gestion des carrières doit donc non seulement répondre aux besoins des organisations mais également à ceux des individus (besoins d'évoluer, besoins d'autonomie, employabilité, etc.).

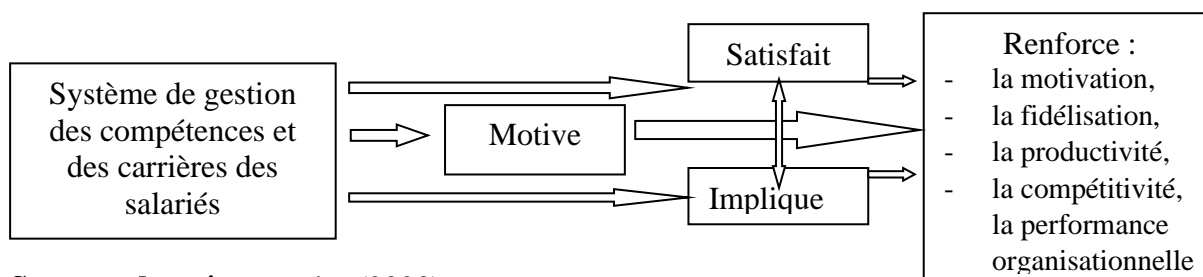
Pour Martory et Crozet (2013), la gestion des carrières, ou de développement du potentiel humain de l'entreprise, vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et, les potentiels et aspirations des personnels. Le lexique des sciences sociales, définit la carrière comme l'évolution des statuts et des rôles, honneurs, responsabilités, liés à la vie professionnelle Grawitz, (2004). En sciences de gestion, la gestion des carrières passe par plusieurs étapes en cela, il faut un plan de gestion de carrière dont le but est d'exploiter les aptitudes et le potentiel des collaborateurs tout en prenant en considération leurs attentes et aspirations pour ce faire il est nécessaire d'établir la politique de gestion des carrières, d'identifier les compétences dans entreprise et de les développer.

## 2.3. Définition de la motivation

Comme le rappelle Maugeri (2008), en gestion, le terme motivation serait apparu pour la première fois aux Etats-Unis, au cours des années 1930, dans le domaine du marketing. A l'origine, il était utilisé pour rendre compte du comportement d'achat des consommateurs. Aujourd'hui, la recherche constante de productivité au sein des organisations ont conduit de nombreux chercheurs à s'intéresser au lien entre politiques et pratiques de Gestion des Ressources Humaines et Motivation. Pour MacDuffie (1995), une des plus probables voies menant à l'amélioration du rendement est d'avoir un personnel motivé. Ndao (2012), dans son article sur la contribution de la gestion des ressources humaines à la réalisation de la motivation au travail, a exposé des théories qui interviennent directement dans la relation pratiques de gestion des ressources humaines Motivation. Il s'agit notamment de l'approche universaliste des Ressources Humaines, la philosophie humaniste (le personnalisme), la théorie de l'autodétermination Deci et Ryan (2010). Aussi, selon Xavier, (2004), elle est le moteur de la vie, elle incite et oriente la dynamique comportementale. C'est la somme des forces qui agissent sur un individu ou en lui-même, pour l'engager dans une direction déterminée et le conduire vers un but. C'est la tension qui oriente le comportement vers un objectif et qui maintient celui-ci jusqu'à ce qu'il soit atteint. Pour Maslow (1954), 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, collectives et individuelles incitant l'individu à agir au sein d'une organisation. La motivation est aussi un ensemble de facteurs dynamiques qui orientent l'action d'un individu vers un but donné, qui détermine sa conduite et provoque chez lui un comportement donné ou modifie le schéma de son comportement présent. L'être humain est motivé allant des besoins plus élémentaires à des besoins plus complexes. De la même manière, Frederick, (1978), pense que pour renforcer la motivation au travail il faut augmenter la part d'initiative individuelle dans le travail, donner une activité complète et cohérente, accroître la liberté dans la réalisation du travail, informer régulièrement sur l'activité globale de l'organisation et développer le niveau de responsabilité et le sentiment de compétence. De notre point de vue, la motivation est comme un processus qui permet de régler le niveau d'engagement d'un organisme vivant dans une action, en ce sens, la motivation est devenue un concept incontournable dans le monde des organisations.

**Figure n°1 :** Le lien entre la gestion des compétences, des carrières et la motivation des salariés



**Source :** données enquête (2023)

### 3. Approche méthodologique de la recherche

Pour réaliser ce travail, nous avons fait une étude quantitative à l'aide d'un questionnaire. Nos questions ont été adressées aux salariés de six (6) entreprises privées maliennes évoluant toutes dans le secteur de l'éducation à Bamako. Le but de notre questionnaire était de collecter les informations se rapportant aux politiques de gestion des carrières et des compétences adoptées dans ces différentes entreprises. La recherche documentaire a été aussi d'une importance capitale car, elle nous a permis de nous familiariser avec les documents traitant le sujet de la gestion des compétences et des carrières en entreprise au profit de la motivation des salariés au travail. L'échantillon de notre étude n'est pas un choix raisonné en ce sens que nous nous sommes abstenus de choisir en amont nos répondants. Nous avons utilisé la technique dite boule de neige pour obtenir cet échantillon. Le questionnaire a été le moyen de collecte des données. Ces données ont été analysées à l'aide du logiciel Excel. Nous avons travaillé avec un échantillon de cent vingt (120) personnes réparties entre six (6) entreprises privées maliennes. Chacune des entreprises a eu droit à vingt (20) répondants selon les catégories (Responsables d'Entreprises, Managers, Employés et Partenaires). Le tableau ci-dessous dresse la situation.

**Tableau n°1 :** Répartition du nombre de répondants par entreprise et par catégorie

CATEGORIES	ETSE1	ETSE2	ETSE3	ETSE4	ETSE5	ETSE6	TOTAL
R-Entreprises	2	1	1	3	1	2	10
Managers	8	5	6	4	7	6	36
Employés	7	11	10	10	9	9	56
Partenaires	3	3	3	3	3	3	18
TOTAL	20	20	20	20	20	20	120

**Source :** Données enquêté

## **4. Présentation et discussion des résultats**

### **4.1. Présentation des résultats**

#### **4.1.1. Gestion des compétences et des carrières**

Les résultats de notre recherche montrent que 70% des employés des structures enquêtées disent que la gestion des compétences et celle des carrières est un outil indispensable au service des managers pour permettre aux salariés d'aimer leurs métiers et par la suite les motiver à une plus grande capacité de productivité et de compétitivité contre 30% des employés qui disent n'avoir aucun avis à ce sujet. 80% des employés laissent entendre que la politique de gestion des compétences et des carrières souffre de disparités, car elle manque d'objectivité et de formalisation et par conséquent, elle semble être le dernier souci des responsables d'entreprise malgré sa forte participation à l'atteinte des objectifs organisationnels. 10% trouvent que la politique de gestion des compétences est appliquée raisonnablement au sein de leurs structures. 6% disent ne pas avoir d'idée par rapport à l'existence d'une politique de gestion des compétences au sein de structure employeur. 90% des Managers et partenaires affirment que la gestion des compétences et des carrières est gage de succès pour les entreprises et pour les salariés. Ils soutiennent qu'une gestion optimale des carrières et des compétences développées amplifie la performance organisationnelle de l'entreprise car, elle génère chez les collaborateurs des valeurs aptes d'accroître la productivité de l'entreprise. Par valeurs, il est question de nouvelles connaissances, du faible taux de turn over, la confiance, un sentiment d'appartenance et de sécurité et le tout soldé par la motivation intrinsèque et extrinsèque. Ainsi, chacun de ces éléments contribue de manière significative à l'amélioration de la performance organisationnelle. Seulement 10% des managers n'ont pas voulu donner de position par rapport à cette interrogation. En ce qui est les responsables d'entreprises, 58% se disent être favorables à la gestion des compétences et des carrières sans pour autant donner davantage des explications concordantes à leur allégation. Par contre 36% pensent que la gestion des compétences et des carrières ne suffise pas pour motiver un salarié. Ils poursuivent en disant qu'il serait vain de gérer les compétences et les carrières des salariés en oubliant l'essentiel qui est la rémunération. 6% dirigeants trouvent qu'il n'existe pas de relation entre gestion des compétences, des carrières et la motivation d'un salarié au travail. Ils soutiennent la thèse selon laquelle la motivation est une conséquence des conditions de travail, le climat social et surtout la rémunération.

#### **4.1.2. Motivation résultat des pratiques ressources humaines**

La recherche révèle que 95% les personnes enquêtées toutes catégories confondues ont confirmé que les pratiques de gestion des ressources humaines sont sources de motivation des salariés au travail. En ce sens, les enquêtés ont mis beaucoup l'accent sur la gestion des compétences et des carrières en entreprise. Pour eux, la gestion des carrières est un élément fondamental de la politique d'emploi des organisations et est aussi une démarche à la fois individuelle et collective. 5% disent que pour eux la motivation est innée chez les individus et contraire à toutes autres façons de l'aborder en matière de gestion des ressources humaines.

#### **4.1.3. Fidélisation des talents**

Selon 75% de notre échantillon d'étude, le but principal de la gestion des compétences et des carrières est de proposer des perspectives d'évolution au sein de l'entreprise afin de conserver les meilleurs éléments. Et si les salariés se projettent grâce à la politique de gestion des talents de votre structure, vous maintenez leur engagement et leur envie de rester au sein de votre entreprise. Aussi, mettre en œuvre un plan de gestion de carrière permet à l'entreprise de guider le salarié et de l'accompagner dans son ascension professionnelle. 20% des enquêtés supposent que la gestion des compétences et des carrières est une façon pour les entreprises de mieux exploiter les employés pour l'atteinte des objectifs organisationnels et non pas pour le bien-être des salariés. 5% de la population enquêtée n'a pas donné d'opinion allant en ce sens.

#### **4.1.4. Recrutement de nouveaux talents**

Nos enquêtes ont prouvé que 88% des répondants attestent que de nombreux individus évoluent avec un plan de carrière bien précis et défini. En leur proposant une véritable politique de gestion des compétences et des carrières, vous attirez plus facilement de nouveaux talents en quête de nouveaux challenges et de possibilités d'évolution. À conditions égales, un travailleur choisira l'entreprise qui lui offre les meilleures conditions de travail et des possibilités de montée en compétences. 12% de la population estime qu'on peut attirer l'attention de nouveaux talents par d'autres moyens qu'ils n'ont pas voulu nous citer.

#### **4.1.5. Anticipation et performance**

92% de notre échantillon supposent que dans le souci d'être pérenne, une entreprise se doit d'anticiper et d'envisager l'avenir. La gestion de carrière et des compétences permet de conserver ceux qui aideront l'entreprise à progresser et à performer. En effet, en proposant un plan de carrière aux hauts potentiels de votre société, vous pourrez vous projeter sur vos besoins futurs et organiser votre organigramme. L'idée est de toujours avoir un coup d'avance et d'être paré à toutes les éventualités. Ainsi, il est plus simple de maintenir la productivité et la compétitivité de l'entreprise, de l'accompagner dans son développement et de grandir avec ses salariés. Seulement 8% n'admettent pas cette première thèse.

#### **4.1.6. Mobilité interne**

98% des personnes enquêtées disent que la mobilité interne est l'un des meilleurs leviers pour conserver les employés les plus performants. Pour offrir la possibilité à vos salariés d'évoluer verticalement dans votre entreprise, la mobilité doit faire partie de votre processus de gestion de carrières. L'avantage avec les promotions en interne, c'est que vous disposez déjà des ressources humaines pour anticiper les changements de poste, l'évolution des métiers et les besoins en recrutement. Aussi, c'est un moyen efficace pour garder intacte la motivation de vos employés, tout en restant à l'écoute de leurs aspirations. Par contre 2% pour de l'échantillon remet en cause la question de la mobilité au service de la motivation.

#### **4.1.7 Bien-être et reconnaissance**

Pour 96% de notre population cible, la gestion des carrières et des compétences a de nombreux avantages. Car, elle permet aux équipes de s'épanouir grâce, entre autres, à des perspectives d'évolution, elle participe à leur bien-être. Effectivement, les salariés se sentent reconnus et en accompagnant leur montée en compétences, vous leur permettez d'être heureux au travail. Les employés gagnent ainsi en confiance et trouvent un nouveau sens à leurs missions. La gestion des carrières, si elle est cohérente et ambitieuse, favorise clairement le bien-être professionnel des salariés. Seulement 4% de enquêtés se sont abstenus de répondre à cette interrogation.

#### **4.1.8. Meilleure marque employeur**

Selon 93% des responsables d'entreprises, la marque employeur est ce qui vous permet de recruter de nouveaux talents. Si votre politique de gestion des carrières et des compétences est de bonne qualité, de l'accueil (onboarding) au départ (offboarding), il vous sera plus facile d'attirer les meilleurs éléments. En interne, vous avez tout intérêt à suivre la carrière de vos employés, pour les aider à atteindre leurs objectifs et renforcer votre culture d'entreprise. En mettant vos salariés au centre de vos préoccupations, vous améliorez votre image et la réputation de votre société tout en limitant les départs et le turn-over. 7% des responsables n'ont pas voulu se prononcer à cette question.

### **5. Discussion des résultats**

Dans le contexte de notre recherche, nous avons constaté que la gestion des compétences et des carrières en entreprise demeure et reste un enjeu stratégique pour les organisations. En ce sens, il nous renvoie à l'ensemble des activités de la fonction ressources humaines qu'une entreprise entreprend afin de contrer les incertitudes de l'ère telles que les problèmes de compétences, carrières, motivation, fidélisation, de licenciement, démission, turnover, manque d'intérêt pour



l'organisation etc. ces pratiques entreprises par les managers ont pour but de suivre et diriger le parcours professionnel des employés au sein d'une entreprise donnée. Cette approche va permettre de donner un sens au travail en renforçant la capacité de productivité et de compétitivité de l'organisation aussi bien de celle des salariés. Notre étude confirme les travaux de plusieurs auteurs évoqués plus haut. Il s'agit des travaux de Bernard (2015), de Arous (2011) et de Cerdin (2004). Toutes ces études s'accordent à dire que la gestion des compétences et des carrières permet d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement, socialement, équitablement, également tout en tenant en compte des aptitudes et des qualifications de chacun. Contrairement aux travaux de Deci et Ryan (2010), de Xavier (2004) et de Daou (2022). Selon ces auteurs, la motivation serait issue de la meilleure rémunération plutôt qu'une autre quelconque pratique ressources humaines. Notre étude relaye avec certitude que certaines activités de la fonction ressources humaines notamment la gestion des compétences et celle des carrières favorisent et renforcent de manière significative la motivation des employés. De même, il ressort qu'environ 90% des personnes enquêtées pensent qu'il existe un lien entre la motivation des salariés et la gestion des compétences et des carrières dans les organisations. Ils considèrent que le rapport entre la motivation au travail et la gestion des compétences et des carrières est linéaire et positif. Nous constatons aussi que 97% soit la majorité des personnes interrogées de toutes catégories confondues pensent que la motivation et la gestion des compétences et des carrières sont des variables dépendantes. C'est-à-dire elles dépendent des unes des autres. 88% de la population enquêtée dit que la motivation au travail est le fruit d'une meilleure gestion des compétences et des carrières des salariés en entreprise. Selon eux, la gestion des compétences et des carrières est un facteur déclencheur des autres pratiques ressources humaines à savoir la rémunération, la fidélisation, la motivation. Par contre, les travaux de Xavier (2004) et ceux de Daou (2022) s'accordent à dire que la motivation au travail dépendrait d'une part de la bonne rémunération, le climat social entre les employés au sein de l'entreprise et d'autre part, elle serait liée aux conditions de travail et de la culture d'entreprise. Tout comme les travaux de Maslow (1943), il a mis beaucoup l'accent sur la satisfaction des besoins fondamentaux pour donner du sens au travail et la motivation des salariés. Dans son travail, l'auteur définit la motivation comme l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité. Il affirme que pour les chefs d'entreprises, la principale source de motivation de leurs salariés est la rémunération. Et de son avis bien que la rémunération joue un rôle important, elle n'est en réalité pas le facteur principal de motivation des salariés. Il propose en marge de la rémunération d'autres critères qu'il considère plus solides en termes de motivation au travail, comme : le bien-être en entreprise, l'attractivité du travail, les relations avec les dirigeants et les collègues de travail, les perspectives d'évolution et l'individualisation des relations et des prises de décisions envers les salariés. En plus de ces sources de motivation évoquées, Abraham Maslow dans sa théorie de la motivation, il met à jour cinq groupes de besoins fondamentaux susceptibles de booster la motivation des salariés s'ils sont satisfaits. Il s'agit : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance et d'amour, les besoins d'estime et le besoin d'accomplissement. Aussi, certains éléments de notre étude ont été répliqués dans les travaux de Delobbe, Gilbert et Le Boulaire (2014). Il s'agit des conditions de travail, la meilleure rémunération, la gestion des compétences et des carrières et la culture d'entreprise afin de motiver les salariés au travail. Par contre, nous constatons des aspects n'ont apparu dans notre travail comme la politique de participation à la vie de l'entreprise, la politique de développement des compétences en entreprise, la politique de reconnaissance des mérites, la politique de communication et celle relative à l'information.

Pour conclure, l'évocation de dysfonctionnements dans le management des ressources humaines notamment la gestion des compétences et des carrières traduit la démotivation qui

gagne les employés des entreprises enquêtées : départ volontaire, abandon de poste, revendication, turnover, licenciement, l'indiscipline des agents, manque de confiance, absence non motivé etc.

## 6. Conclusion

Le but de notre étude était de savoir si les pratiques ressources humaines particulièrement la gestion des compétences et des carrières peut influencer positivement la motivation des salariés au travail. Nous avons formulé les hypothèses suivantes lesquelles ont été par la suite testées et validées.

H1 : La gestion des carrières peut favoriser la motivation des employés (+)

H2 : La gestion des compétences peut renforcer la motivation des employés (+)

H3 : Le lien entre la gestion des compétences, des carrières et la motivation des salariés est linéaire et positif (+-)

H4 : La motivation des salariés en entreprise dépend de la gestion des compétences et des carrières (+-)

Pour réaliser cette étude, nous avons fait une étude quantitative à l'aide des questionnaires. Nous avons travaillé avec six (6) entreprises privées maliennes, tous dans le secteur de l'éducation. Notre échantillon était de cent vingt (120) personnes enquêtées. Cet échantillon est réparti entre les six entreprises à raison de 20 personnes par entreprise soit un taux de 16.66 %. Nos données collectées ont été analysées par le logiciel. Cette recherche nous a permis d'examiner l'influence des politiques de gestion des compétences et des carrières sur la motivation des salariés dans six entreprises privées Maliennes. Comme tout travail, notre étude présente des limites sans lesquelles, elle pouvait être beaucoup améliorée. L'étude pouvait s'étendre sur différents types de secteurs (privé et public). Il serait opportun d'interroger les clients des structures enquêtés afin de comparer et confronter les différentes informations dans le souci de mieux analyser nos données pour parvenir à des résultats assez intéressants et généralisables. Aussi, nous nous sommes contentés d'une zone géographique donnée, il serait mieux d'explorer d'autres horizons afin de faire aussi une comparaison selon spécificités des zones. Les résultats de notre étude prouvent que dans la majorité des entreprises enquêtées, les personnes interrogées disent que la gestion des compétences et des carrières contribue beaucoup au processus de motivation des salariés au travail dans un contexte d'incertitude accrue. Nos résultats indiquent que la gestion des compétences et des carrières malgré quelle booste la motivation des salariés, elle souffre dans la pratique car, la politique en application ne répond pas efficacement aux besoins, aspirations individuelles et collectives des salariés. Nous observons également que certains salariés ne perçoivent pas les effets de véritables politiques et pratiques de gestion des carrières et des compétences dans leur organisation. Il ressort que la gestion des carrières et des compétences n'aboutit pas à la motivation de façon linéaire, elle dépendrait d'autres variables de modération et de médiation. Dans trois entreprises enquêtées on note que l'employabilité des salariés, ne semble pas être la priorité des responsables. Or, en sciences de gestion des ressources humaines, l'absence de formation et de mobilité fonctionnelle, qu'elle soit géographique ou hiérarchique, sur une longue période, augmente les risques d'inemployabilité des travailleurs. Alors, il est donc nécessaire de mettre en place un plan de carrière motivant qui tienne compte des aspirations du personnel. Il faudrait aussi prendre en compte les capacités de développement personnel, un facteur qui fidélise et stimule les travailleurs. Il est aussi important de développer des réflexes novateurs et originaux de gestion des carrières afin de fidéliser les travailleurs. Le dispositif à mettre en place doit prévoir un système de mobilité intérieur adapté capable non seulement de motiver mais aussi de développer et de maintenir les compétences dont l'organisation aura besoin dans l'avenir.

## REFERENCES

- [1] AROUS, K. (2011). Les pratiques de la gestion des compétences : cas des grandes entreprises tunisiennes, CREG- Université de Pau et des Pays de l'Adour (France), CSSP-Université Tunis el Mannar (Tunisie), Adresse : 59 rue Amiral Defforges, 56000, Vannes, France. E-mail : khaled.arous@yahoo.fr. Téléphone : 0614880363
- [2] AUBRET, J., GILBERT, P., et PIGERRE, F. (2002). La compétence : concept nomade, significations fixes, p. 67-77.
- [3] BEIRENDONCK, L-V. (2006). Tous compétents! Le management des compétences dans l'entreprise, Bruxelles Edition de boeck Université, 26 pages.
- [4] BERNARD, A. (2015). Dossiers 13. La gestion des carrières. Dans RH au Quotidien, pages 428-495
- [5] BERNARD, M. & DANIEL, C. (2013). Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances, Paris, Dunod, Collection Gestion Sup.
- [6] Cerdin, J-L. (2004). Les carrières dans un contexte global. Dans Management & Avenir, n°1, pp. 155-175
- [7] DAOU, A. (2022). Impact de la gestion de carrière sur la motivation des professionnels du CHU du Point G. Vol.03 N°28-Revue Malienne de science et de Technologie-ISSN1987-1031, Série C : Sciences Humaines et Sociales. Editeur : CNRS. Bamako, Mali.
- [8] DECI, E. & RYAN, R. (2010). La motivation auto-déterminée des élèves en éducation physique : état de la question, Staps, n°88, pages 7-23
- [9] DELOBBE, N., GILBERT, P. & LE BOULAIRE, M. (2014). Gérer les compétences : une instrumentalisation en contexte, modélisation fondée sur l'étude de cas. Relations industrielles/ Industrial relations, 69(1), numéro1, 28-59. <https://doi.org/10.7202/102420ar>
- [10] DUFFIE, M., & PAUL, J. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, Industrial & Labor Relations Review, 48, 2, p.197-222.
- [11] EDWIN, A. Locke, Gary P. Latham (1981). A Theory of Goal Setting & Task Performance, ISBN 0-13-91-31-38-8
- [12] FREDERICK, H. (1978). Le travail et la nature de l'homme. Broché. Paris : Entreprise moderne d'édition, 2è édition, 1vol. (213p.)
- [13] GRAWITZ, M. (2004). Lexique des Sciences Sociales, Paris, Dalloz, 9è édition, pp.198-199
- [14] MASLOW, A. (1943). A theory of human motivation, The Psychological Review, 50, 4, p.370-396
- [15] MASLOW, A. (1954). Théorie de la hiérarchie des besoins, <https://d1n7iqsz60b2sd.cloudfront.net/document/pdf/5385a529f2f60.pdf>
- [16] MASLOW, A. (2013). Devenir le meilleur de soi : besoins fondamentaux, motivation et personnalité, Eyrolles, ISBN : 978-2-35745-274-9
- [17] NDAO, A. (2012). Contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail : une validation de l'approche universaliste, Revue CEDRES, 55, p.61-87.
- [18] PERETTI, J-M. (2018). Gestion des ressources humaines, Vuibert, 2020, ISBN 2311406493, 9782311406498, 304 pages
- [19] Pierre, L. (1993). L'impact du contrôle de gestion sur la rentabilité et l'efficacité des entreprises au Rwanda. Cas des entreprises publiques.
- [20] XAVIER, M. (2004). Comment motiver ? Editions d'Organisation, ISBN: 2-7081-3209-1,