

GRH dans les entreprises maliennes & Logique de compétences : analyse des pratiques qui contribuent à la motivation au travail.

HRM in malian companies & Logic of competences: analysis of practices which contribute to job motivation.

Drissa BATHILY.

Enseignant chercheur à l'Institut Universitaire de Formation Professionnelle. Spécialité :
GRH – Stratégies & Organisation.

Centre d'Expertise et de Recherche Appliquée pour le Développement (CERAD).

Université de Ségou, Mali, Afrique de l'Ouest.

db.bathily@gmail.com

Zakari Yaou KAKA.

Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Agrégé CAMES, à la Faculté des Sciences
Économiques et de Gestion de Bamako.

Centre Universitaire de Recherche en Économie et Science Sociale (CURES).

Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako, Mali, Afrique de l'Ouest.

zakari_yaou@yahoo.fr

Farouk CAMARA.

Professeur titulaire à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de Bamako.

Centre Universitaire de Recherche en Économie et Science Sociale (CURES).

Université des Sciences Sociales et de Gestion, Bamako, Mali, Afrique de l'Ouest.

faroukcamara@yahoo.fr

Date de soumission : 04/01/2022

Date d'acceptation : 10/02/2022

Pour citer cet article :

Bathily, D & AL. (2022). « GRH dans les entreprises maliennes & logique de compétences : analyse des pratiques qui contribuent à la motivation au travail ». Revue Française d'Economie et de Gestion, « Volume 3 : Numéro 2 » pp : 191 – 212.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

De nos jours, le changement des conditions environnementales impose aux entreprises l'amélioration de leurs capacités d'adaptation afin de répondre aux conséquences de ce changement sur le comportement des employés. En effet, l'enjeu pour toutes les entreprises, du point de vue de la mobilisation des ressources humaines, est de créer un système de motivation dynamique basé sur la satisfaction des besoins des salariés. Dans le but de contribuer à la mise en place d'un tel système de management RH, cet article a préconisé la prise en compte de l'aspect « compétence » dans chaque pratique de GRH à travers un processus basé sur la démarche compétences en entreprise. Cette recherche ne crée pas de nouveaux débats sémantiques sur les concepts « compétence » et « motivation au travail », mais il s'inscrit dans les conceptions les plus opérationnelles. Cependant, à l'aide de la posture interprétativiste et la méthode qualitative, elle a, plutôt, permis de faire émerger des pratiques de GRH dans lesquelles les salariés des entreprises maliennes exigent la reconnaissance de leurs compétences.

Mots clés : GRH ; Logique ; Compétences ; Pratiques ; Motivation au travail.

Abstract

Nowadays, changing environmental conditions require companies to improve their adaptive capacities in order to respond to the consequences of this change on employee behavior. Indeed, the challenge for all companies, from the point of view of the mobilization of human resources, is to create a dynamic motivation system based on meeting the needs of the employees present. With the aim of contributing to the establishment of such an HR management system, this article recommends taking into account the « competence » aspect in each HRM practice through competence management approach in business. This research does not enter into semantic debates on the concepts of « competence » and « job motivation », but it has considered the most workable concepts. However, using the interpretive posture and the qualitative method, it has, rather, allowed the emergence of HRM practices in which the employees of Malian companies demand recognition of their skills.

Keywords : HRM ; Logic ; Competences ; Practices ; Job motivation.

Introduction

Au Mali, l'efficacité des pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) est remise en cause par la gestion, purement, procédurale (Kaka, 2016). Cette remise en cause est, de plus en plus, mise en évidence par des articles de presse (Coulibaly, 2016) et des recherches scientifiques (Kaka, 2016 ; Kanté, 2019) utilisant des indicateurs de mesure comme le coût de turnover élevé, le manque d'équité, le mauvais climat social, l'absentéisme et le présentéisme. Selon les résultats des études exploratoire (Kaka, 2016) et expérimentale (Kanté, 2019), il semble que les pratiques de GRH dans les entreprises maliennes n'ont pas d'influence positive sur la performance sociale comme résultante de la motivation des salariés, d'où la nécessité de s'appuyer sur les opportunités qu'offrent l'intégration de la logique de compétences en GRH (Bathily, 2020).

La logique de compétences en GRH désigne le dépassement de la notion de poste caractérisée par les qualifications (Zarifan, 2001, Butlen & Dolz, 2015). Elle fait l'objet de plusieurs publications en France en raison de son bienfondé dans le milieu du travail qui devient de plus en plus complexe (Zarifan, 2001 ; Malika, 2007 ; Dupuich-Rabasse, 2008 ; Levy-Leboyer, 2009 ; Kerlan, 2012 ; Flück, 2015 ; Dietrich, 2015). Au Mali, bien que les recherches sur la problématique de compétences soient rares (Bathily, 2020), certaines entreprises y accordent déjà de l'importance comme facteur de performance de certaines pratiques de GRH. C'est pourquoi, cette recherche se propose d'analyser l'influence qu'exerce ces pratiques sur la motivation au travail. La motivation au travail est la conséquence de la satisfaction des besoins (Adams, 1963; Aguilar, 2016; Kilic, 2018). Les mécanismes par lesquels les besoins sont satisfaits sont l'investissement en GRH (Nwahanye, 2015) et la mise en œuvre de certaines pratiques (Lacoursière, et al., 2005). Tout au long de cette recherche, nous mettons, cependant, l'accent sur la satisfaction des besoins comme source de motivation au travail et à travers l'analyse de certaines pratiques de GRH axées sur les compétences.

Pour atteindre notre objectif, nous nous sommes appuyés sur les expériences de deux entreprises évoluant respectivement dans les secteurs minier et agricole et qui accordent de plus en plus d'importance au management des compétences. Leurs expériences nous ont permis de répondre à la question de recherche suivante : **quelles sont les pratiques de GRH dans lesquelles la prise en compte des compétences contribue à la satisfaction des besoins des salariés ?** À partir de cette question, l'objectif de notre recherche est de comprendre les pratiques de GRH dans lesquelles la prise en compte des compétences est le plus exigée par les salariés et d'expliquer leurs perceptions chez ces derniers. En adoptant la posture interprétativiste et la

méthode qualitative, nous partons de la proposition selon laquelle **l'intégration de la logique de compétences dans les pratiques de GRH contribuerait à la satisfaction des besoins des salariés**. Nous entendons par satisfaction l'état émotif et positif qui est le résultat de l'opinion du travailleur envers son emploi et son organisation (Nwahanye, 2015 ; Kilic, 2018). Cet article est structuré en deux (2) sections. La première section porte sur un aperçu théorique sur : la notion de compétence ; la GRH et l'opérationnalisation de la logique de compétences ; et la démarche compétences et satisfaction des besoins. La deuxième section porte sur la méthodologie et les résultats de recherche avant de conclure par des limites et voies futures de la recherche.

1. Aperçu théorique

1.1. Notion de compétence

La compétence est un combinatoire (Zarifan, 2001 ; Le Boterf, 2008 ; Levy-Leboyer, 2009) dans lequel interagissent les aptitudes, les traits de personnalité et les connaissances acquises qu'il faut déployer en situation de travail complexe (Levy - Leboyer, 2009). L'émergence de la notion dans les entreprises exige, donc, la définition précise des profils de compétences nécessaires à une situation de travail (Labruffe, 2010). La logique de compétences se définit, donc, par le passage, de la qualification à la compétence constituant un changement important dans la relation de travail qui exige la prise en compte de nombreux besoins des salariés (Dupuich-Rabasse, 2008). La notion de la qualification est ancrée dans la vision ergonomique qui s'intéresse aux contours du poste (Dupuich-Rabasse, 2008), désignant la capacité à tenir un poste selon la vision taylorienne (Zarifian, 2001). Ce confinement dans la vision ergonomique du poste est donc interrompu par l'introduction de la logique de compétences dans la gestion des ressources humaines (Zarifian, 2001). Tous ces auteurs, dans leurs définitions, s'appuient sur des observations de terrain pour indiquer que les pratiques de GRH influencées par le changement de logique sont le recrutement, la formation, la responsabilisation, et la rémunération : le recrutement se fait en référence aux compétences et non au poste ; le cadre relationnel entre l'employé et l'employeur est défini, désormais, par la responsabilisation ; la démarche de l'ingénierie intègre, désormais, la formation ; et le système de rémunération est évolutif en fonction des performances.

Du fait de ce changement de logique, la compétence est redéfinie comme un ensemble de facteurs individuels et organisationnels favorisant la prise d'initiatives et de responsabilités dans des situations de travail (Zarifian, 2001 ; Le Boterf, 2008 ; Levy-Leboyer, 2009).

1.2. GRH & L'opérationnalisation de la logique de compétences

Du point de vue pratique, l'introduction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) comme outil stratégique de GRH donne une dimension importante à la notion de compétence (Levy-Leboyer, 2009). En restant focalisé sur la prévision, la notion implique que les mutations environnementales peuvent rendre obsolètes les compétences détenues chez un salarié (Dupuich-Rabasse, 2008). L'enjeu de la GPEC est, donc, stratégique (Kerlan, 2012; Flück, 2015; Dietrich, 2015). Elle permet de créer un cadre interactif entre les employés et les organisations (Zarifan, 2001 ; Malika, 2007). La démarche compétences consiste à recourir à la mise en œuvre de certaines activités, de manière précise et rigoureuse : classification des emplois; description des activités et des compétences actuelles et futures; évaluation des compétences et des performances; planification et prise de décisions RH; communication et mise en œuvre des plans d'actions; évaluation des actions mises en œuvre (Malika, 2007; Dupuich-Rabasse, 2008 ; Flück, 2015; Dietrich, 2015). La GPEC, devenant ainsi la traduction de la logique de compétences dans les pratiques de GRH en entreprise, est stratégique par analogie à des démarches stratégiques de Gazier (2004) et de Helfer et al (2006) selon lesquelles la logique de compétences se repose sur l'esprit de la stratégie globale qui s'opère aux niveaux de l'anticipation, l'action et la mobilisation. Etant donné que cette stratégie RH n'a de valeur ajoutée que si elle s'aligne sur les enjeux stratégiques de l'entreprise (Kerlan, 2012), la démarche compétences se positionne (Zarifan, 2001 ; Malika, 2007) et se repose finalement sur la prise en compte des réalités et des incertitudes de l'entreprise (Kerlan, 2012) dans la définition des trajectoires des salariés.

1.3. Démarche compétences & Satisfaction des besoins

Introduite dans l'entreprise comme un outil stratégique de management RH (Kerlan, 2012 ; Flück, 2015 ; Dietrich, 2015), la démarche compétences permet à l'entreprise de concilier les ambitions personnelles et organisationnelles (Zarifan, 2001) et de passer de la conception bureaucratique du travail à la gestion participative (Malika, 2007). En faisant une analyse comparative entre les objectifs de la démarche compétences décrits ci-dessus et ceux de la psychologie positive qui suivent, nous réalisons que la démarche compétences répond aux besoins cognitifs d'un individu au travail dont la satisfaction conduit à la motivation.

La motivation est la réaction de l'énergie psychique face à un besoin à satisfaire (Sigmund Freud cité dans Aguilar, 2016). La théorie de l'équité (Adams, 1963) a établi une relation entre la satisfaction de l'individu et ce qu'il perçoit en termes de rétribution. Le rôle médiateur entre l'individu et sa satisfaction de ses besoins au travail est joué par l'investissement de l'entreprise

en GRH (Nwahanye, 2015). La satisfaction au travail émane, donc, des émotions positives ressenties par l'individu à la suite de l'évaluation faite de son travail (Kilic, 2018). Cette conception de la satisfaction, selon Kilic (2018), dépasse le seul aspect matériel mettant l'accent sur les besoins, les désirs et aspirations qui suscitent des réactions émotionnelles. Dans l'analyse de ces besoins, tous les aspects du travail sont à prendre en compte (Kilic, 2018), notamment le contenu du travail, la rémunération, la relation avec les collaborateurs et l'environnement du travail. Autrement dit, la satisfaction au travail porte sur la satisfaction des facteurs intrinsèques et extrinsèques conduisant ainsi à au bien-être du salarié. Les théories sociocognitives indiquent les moyens par lesquels les gestionnaires peuvent répondre aux exigences cognitives : comprendre les individus et les groupes, élaborer des méthodes pour encourager des comportements positifs (Carre, 2004 ; Cottraux, 2012 ; Baggio & Sutter, 2013 ; Brown, 1996 ; Lawler & Hall, 1970 ; Buchaman, 1974 ; O'Reilly & Chatman, 1986 ; Allen & Meyer, 1990). L'atteinte de ces objectifs passe par l'épanouissement au travail (Carre, 2004 ; Cottraux, 2012 ; Baggio & Sutter, 2013). La stabilisation de l'épanouissement passe par l'identification des facteurs de bien-être chez l'individu (Cottraux, 2012 ; Baggio & Sutter, 2013). Deux types de bien-être sont identifiés par la psychologie positive : le bien-être subjectif et le bien-être psychologique (Cottraux, 2012 ; Baggio & Sutter, 2013). Par bien-être subjectif, il s'agit de la recherche du plaisir dans la vie et dans tout ce que l'on entreprend. Par bien-être psychologique, il s'agit de la recherche du sens et de la réalisation de soi. La satisfaction du bien-être subjectif et du bien-être psychologique est source de la motivation (Baggio et Sutter, 2013) et lié à l'implication au travail (Lawler & Hall, 1970 ; Brown, 1996) et l'engagement organisationnel (Buchaman, 1974 ; O'Reilly & Chatman, 1986 ; Allen & Meyer, 1990). Les théories sociocognitives établissent, donc, des liens indissociables entre la satisfaction des besoins et d'autres déterminants comme l'engagement organisationnel et l'implication au travail (Kilic, 2018) qui constituent la résultante de la satisfaction des besoins. Certains travaux n'accordent pas assez d'importance à la nuance entre les concepts implication au travail et engagement organisationnel comme c'est le cas dans Yomgni, et al. (2021), mais il faut noter que la non précision reste source de confusion qu'il convient de corriger. L'implication au travail est relative à un emploi spécifique (Brown, 1996) et comporte trois besoins (Lawler & Hall, 1970), notamment l'identification personnelle, la valorisation du travail et le sentiment de compétences. L'identification personnelle correspond à la relation de proximité entre un salarié et son travail. La valorisation du travail correspond à l'importance que le salarié accorde à son travail. En fin, le sentiment de compétence fait référence à la capacité d'action perçue par le

salarié sur son travail. Les deux premières composantes de la notion de l'implication se retrouvent dans les facteurs de l'engagement organisationnel (Buchaman, 1974 ; O'Reilly & Chatman, 1986), c'est pourquoi le concept de l'implication est compris dans la notion de l'engagement organisationnel qui, elle aussi, est ancrée dans le terme hypothétique de la motivation qui est définie, elle-même, comme la résultante de la satisfaction des besoins (Deci & Ryan, 2000 ; Carre & Fenouillet, 2009). L'engagement organisationnel, quant à lui, est relatif à l'attachement entre l'individu et son organisation (Allen & Meyer, 1990). Les besoins à satisfaire pour l'obtenir sont les buts et la congruence (Buchaman, 1974 ; O'Reilly & Chatman, 1986). Pour comprendre l'engagement organisationnel, Allen & Meyer (1990) ont identifié trois (3) dimensions : engagement affectif, normatif et calculé. L'engagement affectif porte sur l'attachement émotionnel à l'organisation. L'engagement normatif porte sur le sentiment d'obligation morale par rapport à l'organisation. L'engagement calculé porte sur l'attachement l'individu et l'organisation, mais forcé par la crainte de perdre un avantage.

Les manifestations comportementales étant, donc, liées aux représentations mentales des personnes au travail, nous pensons aussi que l'intégration de la logique de compétences dans les pratiques de GRH permettrait aux managers de satisfaire les besoins des salariés et d'obtenir, d'eux, le comportement positif souhaité.

Dans cette recherche, les pratiques de GRH ayant une influence sur la satisfaction au travail émergent à partir de l'analyse des expériences des deux entreprises de notre échantillon.

Cependant, nous n'entrons pas dans les débats non tranchés sur les approches dites « universaliste, de contingence et configurationnelle » concernant les pratiques de GRH. Par contre, la recherche s'inscrit dans le modèle psychologique de la GRH indiquant que certaines pratiques contribuent à la satisfaction des besoins travailleurs (Lacoursière, et al., 2005).

2. Méthodologie & Résultats de la recherche

2.1. Méthodologie

La méthode d'analyse utilisée est qualitative. Un tel choix est justifié par la démarche discursive de contextualisation et d'explication des expériences vécues (Paillé & Mucchielli, 2021) et par le fait que le résultat attendu ne soit ni une proportion ni une quantité (Corbin & Strauss, 2014). L'utilisation de la méthode qualitative est aussi justifiée lorsque le résultat attendu est une conceptualisation de l'objet de la recherche (Lejeune, 2019). Cette recherche s'inscrit, donc, dans ce contexte. Il s'agit, ici, de comprendre et d'expliquer l'influence de la démarche compétences sur la satisfaction au travail à partir des expériences de deux entreprises maliennes.

La méthode qualitative a consisté à effectuer 30 entretiens semi-directifs avec les acteurs des deux entreprises :

- 2 entretiens avec les dirigeants des entreprises sélectionnées, dont 1 par entreprise;
- 2 entretiens avec les responsables des services RH, dont 1 par entreprise;
- 6 entretiens avec les chefs de services, dont 3 par entreprise;
- 20 entretiens avec les employés, dont 10 par entreprise.

La sélection des participants à l'étude est non aléatoire et guidée par la disponibilité, mais nous avons tenu à respecter le critère de représentativité des catégories socioprofessionnelles dans les deux entreprises. Cet article étant le résultat de l'exploitation continue des données issues de la thèse de Bathily (2020) soutenue et supervisée par les professeurs, Kaka & Camara, les données exploitées ont donc été collectées de 2017 à 2020. L'analyse des données collectées par entretien est une analyse de contenu organisée selon la procédure de Bardin (1977) notamment, la préanalyse, le codage et la catégorisation, l'inférence et l'interprétation.

La préanalyse: cette étape étant basée sur le choix des matériels à analyser, elle a consisté à la création d'un corpus de 25 pages à partir de la retranscription systématique des discours d'entretiens semi-directifs. Dans cette étape, il était important de respecter certaines règles :

- Homogénéité : les entretiens dans les deux entreprises ont porté sur les thèmes identiques dont les réponses ont été obtenues selon les techniques identiques;
- Exhaustivité : la retranscription des réponses a été systématique dans les deux entreprises;
- Pertinence : le rapport final issu de la retranscription systématique nous a donné 180 pages soit une moyenne de 6 pages par entretien. Le traitement de ce rapport en un texte intelligible et exploitable conformément à notre objet de recherche nous a finalement donné 25 pages soumises à un traitement manuel lors de l'étape suivante.

Le codage & la catégorisation : sur la base de la monographie précédente, nous avons fait une analyse catégorielle qui a consisté à coder (calculer et comparer les fréquences des sous-thèmes les plus élevées), catégoriser les sous-thèmes (regroupement par analogie sous des rubriques nommés selon la procédure par tas).

L'inférence & l'interprétation : faire l'induction sur la base des fréquences et la direction des thèmes d'une part, interroger le sens des sous-thèmes et leurs rapports avec l'objet de notre recherche d'autre part.

Le choix des entreprises Enroxx Energy et Office du Niger comme terrain de recherche

s'explique par deux raisons majeures : les expériences acquises par ces deux entreprises qui s'intéressent à l'aspect « compétence » dans certaines pratiques de GRH; et leurs capacités à mobiliser leurs personnels sur plusieurs chantiers :

- **L'Office du Niger** (<https://www.on-mali.org/on/>) : est un établissement public à caractère industriel et commercial placé sous la tutelle du Secrétariat d'Etat auprès du Premier Ministre chargé du Développement Intégré de la Zone Office du Niger. La zone d'intervention de l'ON est la partie occidentale du delta central du fleuve Niger. A partir du barrage de Markala (région de Ségou), situé sur le fleuve Niger, environ 100 000 hectares sont irrigués par gravité en maîtrise totale de l'eau. De nos jours, l'ON est une grande entreprise qui emploie 725 salariés, tout statut confondu, répartis entre la ville de Ségou et les sept (7) zones de l'office : Niono, Macina, Kolongo, N'Débougou, M'Bewani, Molodo et Kouroumari (Contrat – Plan, 2018).
- **Enrroxs Energy & Mining** (<https://www.enrroxs.com>) : est une entreprise basée aux Émirats Arabes Unis mais présente au Mali depuis 2014 à travers sa filiale malienne. Elle est spécialisée dans l'énergie et les mines et dotée d'un solide portefeuille d'activités de développement et d'exploration en Afrique et d'une large gamme de produits et services : services pétroliers, mines et exploration, énergie solaire, santé-sécurité-environnement et qualité. Avec des dizaines de permis de recherche dans les régions sud et ouest du Mali, l'entreprise emploie un effectif total annuel de 150 travailleurs. Cet effectif est composé de travailleurs permanents et temporaires.

Les participants à l'enquête dans les deux entreprises, ayant préféré l'anonymat, ont été codifiés dans l'ordre d'enregistrement sur les guides d'entretiens des chercheurs. Exemple, pour l'Office du Niger, la codification part de ON1 à ON15; pour Enrroxs Energy c'est de EE1 à EE15.

2.2. Résultats

2.2.1. Présentation & interprétations

A l'issu du traitement du corpus, 16 codes ont été relevés et catégorisés selon les similarités dans leurs directions (voir tableau 1). Les catégories constituent des facteurs développant l'engagement des salariés dans les deux entreprises étudiées.

Tableau 1: Grille de lecture catégorielle

Thèmes	Fréquences	Catégories (pratiques de GRH)
Orientation du travail	36	Fixation des objectifs : 77 fois
Transparence de la finalité	29	
Valeur	12	
Formation professionnelle continue	22	Développement des compétences : 64 fois
Maîtrise du poste	18	
Employabilité	14	
Évaluation des compétences	10	
Prise des nouvelles du collaborateur	13	Reconnaissance du travail accompli : 36 fois
Commentaires sur les qualités professionnelles	07	
Remerciement verbal	16	
Autonomie	25	Responsabilités confiées : 34 fois
Prise d'initiatives	09	
Équité salariale	05	Rémunération : 38 fois
Justice salariale	12	
Primes exceptionnelles	05	
Avancement	10	
Fonds social	06	

Source : Auteurs

À la lecture de cette grille, les facteurs ayant de l'influence sur la satisfaction au travail dans les deux entreprises sont classés dans l'ordre d'importance : **fixation des objectifs (77 fois), développement des compétences (64 fois), rémunération ((38 fois), reconnaissance du travail (36 fois), et responsabilités confiées (34 fois)**. L'analyse de cette grille nous a permis de faire l'interprétation qui suit dans le tableau 2.

Tableau 2 : Interprétation des résultats

Catégories (pratiques de GRH)	Entreprises	
1) Fixation des objectifs	Enrroxs Energy	Office du Niger
La clarification des rôles de chacun et du groupe est associé au sens que les salariés accordent à leurs emplois.	La clarification des objectifs est associée à la transparence de la finalité du travail définie comme : « <i>le fait d'assurer une cohérence entre la description des tâches et la mission de l'entreprise</i> » (EE4) ; « <i>les objectifs de chacun sont fixés au début de chaque campagne, les mêmes objectifs font l'objet d'évaluation à la fin de la même campagne</i> » (EE7). Ici, on estime que le manque de clarté des objectifs affecte la valeur du travail aux yeux des salariés.	L'orientation du travail, selon les opinions des salariés, porte sur la connaissance des objectifs ainsi que les moyens alloués pour les atteindre : « <i>au regard de certains rôles des salariés mal déterminés et le poids de la bureaucratie organisationnelle à l'Office du Niger, l'intérêt du travail est affecté contribuant à la démotivation.</i> » (ON3). Cette opinion renvoie à l'aspiration d'un salarié à faire preuve de transparence dans la répartition des tâches.
2) Développement des compétences	Enrroxs Energy	Office du Niger
	Certes, la maîtrise du poste permet la bonne compréhension des activités du poste et protège le salarié contre des émotions négatives mais ce que	La formation professionnelle est : « <i>un moyen d'adaptation des compétences à la suite de la mesure des performances insuffisantes</i> » (ON1).

Les salariés des deux entreprises associent le développement des compétences à plusieurs autres concepts cités dans notre grille de lecture : formation professionnelle continue, maîtrise du poste, employabilité et évaluation des compétences.	souhaitent les salariés de cette entreprise c'est l'intégration des objectifs d'employabilité dans les analyses des besoins de formation : « <i>les compétences à développer doivent avoir des relations avec le développement de leur employabilité</i> » (EE5). L'employabilité est vue comme : « <i>une capacité individuelle à évoluer de façon autonome à l'intérieur de l'entreprise et sur le marché de l'emploi</i> » (EE3). La faiblesse de la politique de développement des compétences de l'entreprise réside dans le manque de vision sur le développement de l'employabilité des collaborateurs. Compte tenu des évolutions inattendues entraînant souvent des mises en chômage technique et des licenciements pour motif économique, les salariés souhaitent se mettre à l'abris de la précarité. Pour passer d'analyses des besoins de formation de façon unilatérale à des analyses participatives des besoins, les salariés font le lien entre le	Or, en portant un jugement sur la pratique de la formation de l'entreprise, il est aperçu que : « <i>l'étape de l'analyse des besoins de formation est absente conduisant directement à la production des objectifs de formation</i> » (ON10). Le besoin de formation défini unilatéralement par les dirigeants ne tient donc pas compte des mutations de l'entreprise. Les objectifs de formation sont définis en termes de : « <i>capacités que les salariés doivent atteindre pour continuer à maîtriser les postes</i> » (ON1). Quand nous regardons de plus près les perceptions des salariés sur la formation professionnelle, nous apercevons que la politique de formation professionnelle de l'entreprise ne correspond pas aux attentes des salariés concernés parce que les analyses d'emplois restent dans la logique du poste et ne portent que sur des activités et des comportements requis, d'une part, et des connaissances nécessaires, d'autre part perdant de vue sur la problématique d'employabilité.
--	--	--

	développement de leur employabilité et l'évaluation des compétences qui va au-delà des tâches décrites. Concernant l'évaluation des compétences, elle est : « <i>un outil au service de l'adaptation et de la reconversion permanente et régulière des compétences</i> » (EE2).	
3) Rémunération	Enrroxs Energy	Office du Niger
La rémunération est définie par les salariés comme en termes de contrepartie du travail payée basée sur une certaine forme de justice.	La politique de rémunération est basée sur la convention collective des entreprises minières du Mali qui encourage l'entreprise à s'appuyer sur les compétences pour attribuer des éléments de rémunération apparus plusieurs fois dans les discours : « <i>conformément à l'article 55 de la convention collective, tout travailleur peut voir son salaire augmenter tous les deux (2) ans par un avancement d'échelon. Cet avancement prononcé par le directeur général ou son représentant après avis de la Commission Paritaire d'Avancement s'opère par l'attribution d'un échelon à l'intérieur de la catégorie</i>	La politique de rémunération de l'entreprise est basée sur le principe de travail égal, salaire égal : « <i>la politique de rémunération est basée sur une grille interne fixe</i> » (ON3) ; « <i>la pratique de la rémunération assure un salaire égal entre les employés de la même catégorie, qui font le même travail</i> » (ON8). Le seul respect de ce principe ne satisfait pas les salariés dont les discours font ressortir la nécessité de tenir en compte la justice salariale : « <i>l'équité salariale consiste à faire évoluer le niveau de la rémunération en fonction du niveau de notre contribution aux résultats de</i>

	<i>professionnelle » (EE3). Pour bénéficier de cet avancement, le travailleur doit remplir les conditions suivantes : être évalué et obtenir une note moyenne supérieure ou égale à 14/20 pendant la période d'au moins vingt (20) mois ouvrant droit à l'inscription au tableau d'avancement. Au-delà de l'application des dispositions conventionnelles, l'entreprise a également instauré un fonds social qui a pour objectif d'encourager les salariés évalués performants : « le fonds social est un prêt que l'entreprise accorde à ses employés performants pour les aider à financer des projets sociaux comme le mariage, la prise en charge des parents malades et la construction de logements ; le remboursement de ce prêt est fait sans intérêt et selon un calendrier proposé par le salarié » (EE7).</i>	<i>l'entreprise, mais ce n'est pas le cas pour le moment » (ON13).</i> À la lumière de cette dernière perception vis-à-vis de la justice salariale, nous pouvons affirmer qu'elle a pour objectif d'évaluer régulièrement le rendement afin d'ajuster le niveau de la rémunération.
4) Reconnaissance du travail accompli	Enroxxs Energy	Office du Niger

Selon les trois thèmes caractéristiques de la grille de lecture, la reconnaissance est une rétroaction régulière basée sur l'appréciation des performances réalisées.	La prise des nouvelles du collaborateur reconnu comme facteur de reconnaissance se manifeste par des actions simples : <i>« le directeur opérationnel organise un déjeuner une fois par mois avec l'ensemble des salariés au siège de Bamako pour remercier verbalement les collaborateurs des efforts fournis durant le mois »</i> (EE11). Il est évident que la pratique doit également tenir compte des commentaires sur les qualités professionnelles des salariés : <i>« je suis très sensible à une rétroaction spontanée de mes supérieurs suite à des dépassements des objectifs »</i> (EE4). Toutes ces formes de reconnaissance constituent un jugement et un témoignage de l'efficacité du collaborateur.	Nous constatons que l'existence d'une pratique de reconnaissance est attendue par les salariés : <i>« l'Office du Niger n'a pas un programme particulier pour la reconnaissance, mais le simple remerciement verbal qui existe entre nos supérieurs hiérarchiques et nous est un témoignage de nos contributions. Cela nous encourage à fournir plus d'efforts et à prendre davantage de risques pour mener à terme les campagnes agricoles »</i>.
5) Responsabilités confiées	Enrroxs Energy	Office du Niger
La responsabilité confiée à un employé est un terme qui décrit l'état d'esprit d'un	La réalité de l'activité de l'entreprise ne semble pas laisser le choix aux responsables dans la responsabilisation des membres des équipes sur le terrain : <i>« l'activité du groupe Enrroxs étant</i>	L'entreprise semble être dominée par une organisation bureaucratique ne permettant pas l'autonomie des cadres d'exécution : <i>« les marges d'autonomie sont laissées uniquement aux chefs</i>

employé lui permettant de prendre des initiatives, d'être autonome dans son travail.	<i>une activité scientifique fondée sur la formulation d'hypothèses, l'interprétation et prise de décisions, tous les ingénieurs géologues qui sont à l'origine des données géologiques interviennent dans les prises de décisions d'investissement sur les permis de recherche au même titre que le directeur de la géologie »</i> (EE11). Les responsabilités ne sont plus détenues par une seule et même personne dans l'entreprise, à savoir le manager de l'équipe comme dans une organisation classique.	<i>de services par la direction générale. Ces derniers sont tenus de veiller au strict respect des procédures auprès des autres collaborateurs »</i> (ON10); « <i>On ne laisse pas autant de marge de manœuvre, par exemple le projet d'actualisation des fiches de postes n'est toujours pas mis en œuvre pour faute d'accord de la part d'un supérieur »</i> (ON3). Les responsabilités sont confiées uniquement aux cadres des catégories A et B; et les autres catégories inférieures ne sont pas concernées.
--	---	---

Source : Auteurs

2.2.2. Discussion

Autant les deux entreprises ont des comportements différents dans la mise en œuvre de la démarche compétences autant l'influence de la démarche compétences est différente.

Les résultats associés à **l'intérêt de fixer des objectifs clairs** nous apprennent que cette pratique est importante pour les salariés. Au sein du groupe Enrroxs Energy & Mining, la description des objectifs augmente l'intérêt du travail des salariés. À l'Office du Niger, les salariés ne s'identifient pas dans leur travail en raison de la nature de répartition des tâches. L'intérêt du travail chez les salariés des deux entreprises portent sur la fixation d'objectifs. Par ailleurs, cet intérêt est associé au concept du bien-être psychologique (Brown, 1996; Lawler & Hall, 1970). En effet, le travail n'est plus seulement considéré comme un moyen de gagner de l'argent, il est aussi un moyen de s'épanouir.

Le développement des compétences est associé à la motivation des salariés des deux entreprises étudiées mais les pratiques mises en œuvre ne correspondent pas aux attentes des salariés. Ce qui signifie qu'il y a un décalage entre les objectifs organisationnels et personnels. Le décalage est dû au fait que les objectifs de la formation professionnelle des entreprises sont alignés sur la maîtrise des postes conformément aux contextes actuels des entreprises. Cette vision du développement des compétences ne prend pas en compte le souci d'employabilité des salariés qui espèrent voir leurs carrières évoluer soit en l'interne ou à l'externe. Dans les travaux Le Boterf (2008) intitulé « repenser la compétence pour dépasser les idées reçues », il a justement qualifié cette attitude d'idée reçue et proposa de, plutôt, considérer l'employabilité comme une responsabilité partagée.

La stimulation par **la rémunération** nécessite de respecter certains principes pour obtenir la satisfaction des salariés dans la durée (Adams, 1963). Les deux entreprises étudiées présentent deux résultats différents concernant cette pratique. À l'Office du Niger la politique de rémunération est basée sur le principe « travail égal salaire égal » qui ne répond pas à la méthode de récompense individuelle des compétences espérée par les salariés dont le levier principal est l'instauration des rémunérations variables comme des primes exceptionnelles. Contrairement à l'Office du Niger, Enrroxs s'appuie, à la fois, sur la politique de rémunération réglementaire en vigueur au Mali et sur sa propre politique. La politique réglementaire consiste à appliquer le principe « travail égal salaire égal » et la récompense des performances individuelles par les primes exceptionnelles. La politique propre à l'entreprise consiste à mettre en place un système de fonds social qui permet aux salariés de financer des projets personnels en dehors de l'entreprise. Ce système de rémunération du groupe Enrroxs cherche à répondre à

un certain nombre d'enjeux à savoir le respect du cadre juridique du pays, la justice salariale et la compétitivité salariale sur le marché. Cette politique du groupe Enrroxs reflète l'application de la balance virtuelle (Adams, 1963) et l'intégration de la logique de compétences dans les grilles de classification salariale (Tallard, 2001). L'expression de frustrations des salariés de l'Office sur le manque de récompense des performances individuelles conforte l'idée que les salariés mettent régulièrement dans la balance les efforts fournis et les contreparties matérielles. Les résultats portant sur **la reconnaissance au travail** montrent que les deux entreprises s'appuient sur trois éléments qui sont la prise des nouvelles du collaborateur, commentaires sur les qualités professionnelles et le remerciement verbal. Pour les répondants, ces trois leviers de la reconnaissance envers leurs collaborateurs permettent de faire savoir que les compétences sont reconnues et appréciées. Ce résultat renforce les théories concernant la nécessité d'éviter l'installation des émotions négatives affectant le bien-être subjectif (Baggio & Sutter, 2013 ; Naylor, et al., 1980) ; Landier & Labbé, 2005). Ce bien-être subjectif joue un rôle dans le processus d'attachement affectif entre le salarié et son entreprise conduisant à l'engagement organisationnel (Allen & Meyer, 1990).

Quant à **la responsabilisation** des salariés, les résultats présentés nous permettent de comprendre que les deux entreprises ont des comportements différents qui s'expliquent par leur modèle organisationnel. Au niveau de l'Office du Niger, le modèle est procédural ne permettant pas à tous les salariés de prendre des initiatives sur leurs tâches. L'autonomie qui est définie par la confiance et le droit à l'erreur est accordée uniquement aux chefs de services. Les autres salariés d'exécution, peu importe la catégorie, n'ont aucune autre marge de manœuvre car la procédure doit être scrupuleusement observée. Ce modèle organisationnel peut constituer un obstacle au développement de leurs carrières à l'interne et à l'externe. Contrairement à l'Office du Niger, le modèle organisationnel du groupe Enrroxs Energy est beaucoup plus souple car la réalité de son activité ne lui permet pas dicter une procédure stricte à observer. Tous les membres des équipes géologiques interviennent dans le processus de prises de décisions et cela leur permet l'ouverture de nouvelles perspectives. L'influence de l'autonomie comme levier de motivation intrinsèque, telle qu'elle est exprimée dans les verbatims, renforce les théories agentiques d'Albert Bandura (citées dans Carre & Fenouillet, 2009).

A la lumière de ces résultats, les expériences des deux entreprises indiquent, dans leurs contextes, que les réalités socio-économiques et culturelles influencent largement l'intégration de la logique de compétences dans les pratiques de gestion des ressources humaines. Ces réalités expliqueraient les différences de perception dans les deux entreprises.

Conclusion

L'introduction de la logique de compétences dans certaines pratiques de GRH, telle que nos résultats la caractérisent, a une influence sur la satisfaction des besoins conduisant à la motivation au travail. L'influence est exercée à travers les déterminants de la satisfaction des besoins exprimés, notamment la fixation des objectifs, le développement des compétences, la rémunération, la reconnaissance et la responsabilisation. Ce résultat apporte des contributions importantes notamment au niveau des futures recherches scientifiques et au niveau managérial. Au niveau des futures recherches, la contribution réside dans la clarification des concepts qui font l'objet de confusion entravant l'opérationnalisation de la mobilisation des ressources humaines. Il s'agit des concepts de la motivation, la satisfaction, l'engagement organisationnel et l'implication au travail. Par ailleurs, cette recherche renforce la théorie psychologique concernant les pratiques de GRH selon laquelle la performance de ces pratiques réside dans la capacité de l'organisation à veiller sur les déterminants de la satisfaction des besoins.

Sur le plan managérial, il convient de préciser que l'intégration de la logique de compétences dans les pratiques de GRH est une réponse aux nouvelles formes des relations d'emploi qui obligent les managers à suivre, désormais, de près les conséquences des évolutions de l'environnement du travail et des mentalités des salariés présents.

Malgré la portée scientifique et managériale de la recherche, elle reste limitée du point de vue méthodologique. Cette limite réside dans la difficulté de faire une généralisation d'envergure, c'est pourquoi il sera intéressant de voir les recherches futures s'intéresser à la mesure de l'influence de la démarche compétences avec la méthode quantitative utilisant des statistiques descriptives pour faire des tests de corrélation entre la démarche compétences et les indicateurs de la satisfaction des besoins, même si la mesure précise reste toujours difficile à ce jour.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, J. S. (1963). «Toward an understanding of inequity». *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, n°5, pp: 405-429.

Aguilar, M. (2016). *L'art de motive: les secrets pour booster son équipe*. Paris, Dunod.

Allen, N & Meyer, J. (1990). « The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization». *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, pp: 1-18.

Baggio, S & Sutter, P-E. (2013). *La performance sociale au travail*. Paris, Mars Lab.

Bardin, L. (1977). *L'analyse de contenu*. Paris, PUF.

Bathily, D. (2020), Analyse de l'influence de la démarche compétences sur la motivation au travail, Thèse soutenue, IPU.

Buchaman, B. (1974). «Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations», *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, pp: 533 -546.

Butlen, M & Dolz, J. (2015). « La logique des compétences : regards critiques », *Le français aujourd'hui*, vol. 4, n°. 191, pp :3-14. <https://www.cairn.info/revue-le-francais-aujourd-hui-2015-4-page-3.htm>

Brown, S. (1996). «A meta-analysis and review of organizational research on job involvement». *Psychological Bulletin*, vol. 120, pp: 235 - 255.

Carre, P. (2004). « Bandura : une psychologie pour le XXIe siècle ? Abstract ». *Savoirs*, vol. hors-série, n° 5, pp : 9–50.

Carre, P. & Fenouillet, F. (2009). *Traité de psychologie de la motivation*, Paris, Dunod.

Corbin, J. & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, Sage Publications.

Cottraux, J. (2012). *Psychologie positive et bien-être au travail*. Paris, Elsevier Masson.

Coulibaly, H. (2016). « Scandales à N'Sukala-Sa : L'UNTM saisi du dossier », *Le Katois* : <https://maliweb-malijet.tumblr.com/post/139046512149/scandales-%C3%A0-nsukala-sa-luntm-saisi-du-dossier>.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). « The What and Why of Goal Pursuits : Human Needs and the Self-Determination of Behavior ». *Psychological Inquiry*, 11 (4), pp : 227-268.

Dietrich, A. (2015). *Management des compétences*. Paris, Vuibert.

Dupuich-Rabasse, F. (2008). *Management et gestion des compétences*. Paris, Harmattan.

Flück, C. (2015). *Gestion et management des compétences*. Le Mans, Gereso.

Gazier, B. (2004). *Les stratégies des ressources humaines*. Paris, La Découverte.

Helfer, J-P, et al. (2006). *Management : stratégie et organisation*. Paris, Vuibert.

Kaka, Z.Y. (2016). « Effet des pratiques de Gestion des ressources humaines sur la performance sociale au Mali : cas des agents de la Direction des Ressources Humaines du Secteur de l'Education (DRHE) ». Numéro spéciale *Entreprenariat féminin, très petites et moyenne entreprises (TPME) et développement local en contexte africain*, RAG, pp : 5-21.

Kanté, A.S. (2019). *Gestion des ressources humaines au Mali, Motifs de l'absentéisme et du présentéisme*. Bamako, La Sahélienne.

Kerlan, F. (2012). *Guide pour la GPEC*. Paris, Eyrolles.

Kilic, S. (2018). « Équilibre vie personnelle-vie professionnelle, Soutien social, Engagement et Satisfaction au travail : une analyse des effets médiateurs », Revue de gestion des ressources humaines, vo.1 (N° 107), pp : 23-33.

Labruffe, A. (2010). Management des compétences. Saint-Denis, afnor.

Lacoursière, R ; Fabi, B ; St-Pierre, J & Arcand, M. (2005). « Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières : vérification de l'approche universaliste ». Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 18, n° 2, pp : 43-73. URI : <http://id.erudit.org/iderudit/1008475a>.

Landier, H & Labbé, D. (2005). Le management du risque social. Paris, éditions d'Organisation.
Le Boterf, G. (2008). Repenser la compétence pour dépasser les idées reçues : 15 propositions. Paris, Eyrolles.

Lejeune, C. (2019). Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer. Paris, De Boeck.

Levy-Leboyer, C. (2009). La gestion des compétences, une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises. Paris, éditions d'Organisations.

Malika, O. (2007). « La gestion par les compétences, une pratique managériale en voie d'émergence au sein de l'entreprise française : Du discours aux pratiques », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, laboratoire Orléanais de Gestion (LOG), Université d'Orléans (France), pp : 7-10. <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/7-xvieme-conference-de-l-aims/communications/2152-la-gestion-par-la-competence-une-pratique-managieriale-en-voie-demergence-au-sein-de-lentreprise-francaise-du-discours-aux-pratiques/download>.

Naylor, J et al. (1980). A theory of behavior in Organizations, New York: Academic Press.

Office du Niger, (2018), Contrat-Plan 2014-2018: État-Office du Niger-Exploitants Agricoles.

Nwahanye, E. (2015). «Le role médiateur de la satisfaction au travail dans le lien entre l'intensité de la gestion des ressources humaines et le roulement du personnel». RGO 62, pp: 1-9.

O'Reilly III, C & Chatman, J. (1986). « Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior», Journal of Applied Psychology, vo.71, pp: 492 - 499.

Paillé, P & Mucchielli, A. (2021). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales. Paris, Armand Colin.

Tallard, M. (2001). « L'introduction de la notion de compétence dans les grilles de classification : genèse et évolution ». Sociétés contemporaines, vol.1, n°41-42, pp :159 – 187.

Yomgni Tawembe, N ; Nohotio Kenne, J.M & Djipwo, F.P. (2021). « Rôle modérateur du soutien social sur la relation entre les conditions de travail et l'implication organisationnelle du personnel sanitaire des hôpitaux publics au Cameroun ». Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 », pp : 349-368.

Zarifan, P. (2001). Le modèle de la compétence. Paris, éditions d'Organisation.