REPUBLIQUE DU SENEGALE

UN PEUPLE – UN BUT –UNE FOI

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

INSTITUT MERCURE
MEMBRE DU GROUPE SUP DE CO DE DAKAR

Mémoire de fin d'études

Pour l'obtention du diplôme de licence 3
En Gestion des Ressources Humaines

THEME :

LA GESTION DES CARRIERES FACTEUR DE MOTIVATION DU PERSONNEL D'UNE ORGANISATION : CAS DE LA COMPAGNIE MALIENNE POUR LE DEVELOPEMENT DES TEXTILES (CMDT)

Rédigé par :

Mariam COULIBALY

Encadrer par : M.KEBE GORGUI

Enseignant en GPEC

Année Académique 2020-2021

Remerciement

Au terme de ce travail, je tiens à remercier, en premier lieu le Bon Dieu de m'avoir aidé à réaliser ce travail

J'aimerais exprimer d'abord mes profonds remerciements à Monsieur KEBE Gorgui pour avoir accepté de diriger ce travail. Qu'il me permette de lui témoigner ma sincère et profonde gratitude pour son aide et son soutien, mais surtout pour ses encouragements et ses motivations.

Je tiens à remercier aussi, tous les enseignants qui ont contribué à ma formation, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

Par la même occasion, je tiens à remercier le chef de Service de Formation et de la Gestion Prévisionnelle du Personnel M. ABROUDJI AZZI SANOGO pour ces renseignements auprès de la CMDT.

Je tiens à remercier tout le personnel Administratif de la Compagnie Malienne Pour le Développement des Textiles « CMDT » qui a pris la peine de répondre à notre questionnaire d'enquête.

Mes remerciements vont plus particulièrement à ma famille qui a su me soutenir, m'encourager, m'aider et me supporter tout au long de ces années.

INTRODUCTION

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques, la qualité du management des ressources humaines est un facteur clé de succès essentiel au sein des organisations. Ces pourquoi, parmi les difficultés auxquelles les organisations sont aujourd'hui confrontées, on cite, souvent la problématique de la relation entre employeur et ses salariés. Bâtir un modèle de gestion de ses ressources en mesure d'attirer les meilleures compétences, de les fidélisées et les motivées au service de son développement durable et de sa compétitivité nationale et internationale est une préoccupation majeure pour toute entreprise.

La gestion des ressources humaines a une place stratégique dans les organisations des entreprises. Elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est l'homme. C'est lui qui produit, gère et consomme. Cette conception de facteur humaine fait de lui un capital qu'on doit savoir rentabiliser et un investissement plus bénéfique, sur lequel beaucoup de spécialiste en psychologie du travail, de gestion, de sociologie, se sont concentrés dans leur recherche sur la productivité et le rendement du travail.

C'est pourquoi on est passé aujourd'hui de l'optique de la gestion de personnel à celle de la gestion des ressources humaines, et plus spécifiquement celle, de la gestion des carrières, qui est conditionné par les nouvelles exigences de marché du travail.

Aujourd'hui plus que jamais, la gestion des carrières permet à l'entreprise d'évité le gaspillage des compétences et de conserver son personnel, de s'adapter au changement, et d'améliorer l'efficacité de l'entreprise.

Cependant pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit procéder à des ajustements en matière de formation, recrutement, rémunération, de la promotion. Prenant en compte que le fait qu'une bonne gestion des carrières a est une forte « valeur ajouté » a la compétitivité, et convient de rappeler la formule de J-M PERETTI, selon laquelle « géré les carrières c'est prendre en compte le besoin de l'entreprise, les potentiels et les souhaits de chaque salarié ».

C'est dans cette optique que nous nous sommes intéressés, nous voulons découvrir le monde du travail dans le but de nous préparer à la vie professionnelle, de sortir sur le terrain afin de découvrir le sens de ce procéder et apercevoir la réalité de la politique suivie par les différentes entreprises surtout « CMDT » et connaitre les bases et les critères sur lesquels l'entreprise s'appuie pour gérer les carrières en choisissant de réaliser une étude sur la gestion des carrières

au niveau de l'entreprise « CMDT » et savoir comment la gestion des carrières peut être une source de motivation.

On a opter un plan de travail qui comporte deux parties, un cadre théorique et Méthodologique qui contient plusieurs éléments de motivation par rapport à la gestion de carrières et des hypothèses et aussi la méthode et la technique et l'échantillon, et un cadre organisationnel et Analytique qui comporte une présentation de l'organisme d'accueil et l'analyse et l'interprétation des résultats.

PREMIERE PARTIE :

Cadre Théorique et Cadre Méthodologique

CHAPITRE 1 : CADRE GENERAL DE L'ETUDE

1. PROBLEMATIQUE :

Les organisations du 21ème siècle évoluent dans un contexte marqué par des mutations continuelles, rapides et imprévisibles qui touchent aussi bien leur environnement économique, technologique et social, devant ses changements l'organisation est appelée à augmenter sa flexibilité et renforcer ses capacités d'adaptations afin de pouvoir maintenir sa compétitivité, dans cette perspective les ressources humaines constituent l'un des facteurs clés de performance sur laquelle l'organisation mise afin d'améliorer leurs capacités d'adaptation, et maintenir leur compétitivité et si on veut donner une définition à la gestion des ressources humaines on peut dire que c'est l'ensemble des fonctions et des mesures ayant pour objectif d'optimiser, de mobiliser et développer les ressources du personnel, pour une grande efficacité aux profits de la productivité d'une organisation, la gestion des ressources humaines intervient dans divers domaines relatifs à la présence des salariés aux sein de l'entreprise : le recrutement, la motivation, les conditions du travail et la gestion de la carrière.

Cette dernière est l'un des éléments le plus important de la gestion des ressources humaines, et donc pour valoriser les ressources humaines il est important que la gestion des carrières soit utile pour l'organisation, pour JEAN MARIE PERETTI, une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectation. La gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations des salariés aux seins des structures et entreprise. Elle apparait comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désires exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne, ceci dit la gestion des carrières s'exprime dans la décision de recrutement, la formation, la mutation et la promotion comprenant « la sélection, l'évolution et le développement professionnel des salariés », ainsi que son intérêt repose sur les éléments suivants « contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien qu'au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés et fidéliser une partie des salariés et aussi la gestion de carrière se trouve à la croisée de deux logiques, celle de l'organisation et celle de chacun de ses salariés, lorsqu'on parle de la gestion de carrière qui est un concept large qui inclus d'autres concepts tels que la formation, la promotion. La gestion de la carrière est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines dans le faite qu'elle touche la majorité des concepts liés à l'individus dans l'organisation (recrutement, formation, communication etc.) donc l'un des éléments les plus

motivants. Selon JACQUE PIVETEAU « il est difficile de formuler des règles ou des principes pour motiver les employés, les hommes sont différents, ils ne sont pas motivés par les mêmes choses, chaque personne a ses propres motifs qui l'incitent à adopter un comportement quelconque, en plus l'homme est incohérent, ce qui le motive aujourd'hui n'est pas nécessairement ce qui le motivera demain, ce qui nous pousses à s'interroger sur le lien existant entre la gestion des carrières et la motivation et donc sur quelle mesure la gestion des carrières peut-elle être un élément de motivation ? Et comment la motivation comporte-t-elle des aspects psychologiques des employés ?

II. CADRE DE L'ETUDE

1. Les raisons du choix du thème :

Parmi les motifs qui nous ont orienté et motivé à choisir notre thème de recherche nous évoquant ce qui suit :

A/Les raisons objectives :

-Le désir de connaitre plus profondément le domaine de la gestion des ressources humaines et plus particulièrement la gestion des carrières.

-Comprendre le processus impliqué par l'entreprise CMDT en ce qui concerne la gestion des carrières du personnel.

- comprendre comment la gestion des carrières peut être motivante pour le personnel de la CMDT et comment ça fonctionne.

- Le désir de connaitre les aspects psychologiques de la motivation sur le personnel.

B/Les raisons subjectives :

-Avoir une expérience après l'expertise qui nous aidera à l'avenir d'une insertion professionnelle plus aisée et plus facile.

-Le désir d'être recruté par l'entreprise CMDT dans l'avenir parce qu'elle représente à côté de son développement productif, un lieu de développement des connaissances, et de réalisation des objectifs.

2. Les objectifs de la recherche :

L'objectif général de notre recherche :

- Améliorer la politique de gestion des carrières pour motive le personnel.
- Gérer les carrières de façon efficace au sein de l'organisation.

3. HYPOTHESES :

« Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses. Et l'hypothèse est une proposition provisoire qui demande d'être vérifié »

« Hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmé ».

1 la gestion des carrières améliore le parcours professionnel du personnel.

2 la motivation comporte des aspects psychologiques du personnel.

III. REVUE LITTERATURE

1. APPROCHE CONCEPTUELLE

Section 01 : Généralités sur le concept de carrière et de gestion des carrières

A. Définition et objectifs de la gestion des carrières

On va donner une vision sur la carrière et la gestion des carrières.

1. Définition de la Gestion :

« Il s'agit d'un ensemble de pratique destinée à assurer l'activité ordinaire de l'organisation, d'un ensemble des domaines et des pratiques d'actions dont la maitrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure, et d'une manière plus ambitieuse de l'ensemble de décisions et actions tactiques et stratégiques d'une organisation, d'une science de l'action collective organisée, chargée de réaliser les opérations dans le but d'atteindre les objectifs de façon efficace, efficience dans le respect des contraintes diverses (juridique, humaine, politique, sociétale…) imposé par l'environnement.

1.1. Définition de la carrière :

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et pour lesquelles on associe des attitudes et réactions particulières. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est utile de dissocier ses composantes individuelles et organisationnelles. En ce qui concerne la première composante, à savoir,

individuelle, le terme carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes cruciales qui marquent la progression professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise. Elles varient grandement selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus et leurs aspirations, …etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'étape cruciale du déroulement d'une carrière. Les cheminements de carrière ont une incidence et influence sur les individus, ainsi que sur les organisations. Ils influent sur la performance des personnes au travail, sur leur satisfaction, motivation, santé et bien-être au travail,…, etc.

« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dites actives », suivant C.H Amherdt, 1998.

1.2. La définition du concept de gestion des carrières :

Le système de gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à s'organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et diverse programme de soutien. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départ, en autre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humaines, de formation et l'aide aux employés ».

Selon J.M.PERRETTI : « la gestion des carrières inclus le suivit dans le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ».

« Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organisé, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions ».

1.3. Autres concepts liés à la carrière :

Le métier :

C'est un ensemble cohérent d'activités réalisées par un individu. On considère que des salariés occupant deux emplois différents sont dans un même métier lorsqu'à niveau de compétences égales, peuvent passer d'un emploi à un autre. Dans les deux sens, dans un délai de plus au

moins d'un an. Exemple : le métier de secrétaire comprend les emplois de secrétaire, de direction, de secrétaire commercial, juridique,…etc.

L'emploi :

Il regroupe des activités et des compétences dont le niveau est défini par une organisation de travail et dépend du profil de la personne qui l'occupe, ainsi que de la performance attendue par l'entreprise.

Le poste :

La description du poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assurer dans son emploi, au regard du métier. Autrement dit, on appelle « poste » le contenu du travail d'un salarié donné, à un endroit donné, dans une période de temps donnée.

Les effectifs :

Notion qui renvoie évidemment, à la quantité d'individus qui évolueront dans l'entreprise, tant dans une logique de départs liée à des démissions, retraites, licenciements de toutes natures, que de projet de recrutement.

Les compétences :

Selo la nécessité au sein de l'entreprise, s'analysent en fonction de contenu et du devenir de l'emploi occuper » ou à occuper.

2. Les objectifs de la gestion des carrières :

- l'objectif fondamental de la gestion des carrières est le développement intellectuel, professionnel et social des salariés pour une organisation de travail efficace en conformité avec les exigences de la qualité requise. Autrement dit, atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins et les atteintes.

- La gestion des carrières cherche à placer chaque membre de personne au poste ou il donnera le meilleur de lui-même.
- Il s'agit d'une évolution ou chaque employé de l'organisation accède selon l'évolution de ses compétences et à travers des promotions internes, à des postes plus élevés dans la hiérarchie.
- Les entreprises sont confrontées à la nécessité accrue de prévoir pour maintenir et développer leurs compétitivités, la clé de cette dernière c'est le capital humain

- La gestion des carrières est un facteur fondamental de l'utilisation optimale des ressources humaines de l'entreprise pour :
- Assurer sa rentabilité en développant la motivation professionnelle du personnel.
- Assurer sa croissance en répondant aux besoins de création de nouveaux postes de travail et de responsabilités.
- Satisfaire les besoins des travailleurs en matière de promotion, de considération et de reconnaissance.

C'est bien sûr, implique la mise en place de système d'évaluation du personnel permettant de détecter les potentiels et compétences et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.

B. L'importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières qui se définit comme « un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation », est devenu au fil des évolutions de la fonction RH, un élément incontournable de la gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, la main d'œuvre est de mieux en mieux formée, ce qui engendre logiquement un accroissement des attentes de la part des salariés envers l'organisation tant au niveau personnel que professionnel. Les entreprises font donc face à une situation de plus en plus délicate, afin de concilier les besoins organisationnels et les besoins individuels.

L'importance de la gestion des carrières pour les salariés :

- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.
- Possibilité de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.

L'importance de la gestion des carrières pour l'entreprise :

- Meilleure satisfaction des besoins RH du fait d'une meilleure utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés
- Gestion des promotions
- Développement des compétences des salariés (formation).

Section 02 : pilotage de la gestion des carrières :

Nous commencerons par la présentation des acteurs et les outils de la gestion des carrières.

I. Les acteurs et les outils de la gestion des carrières

La gestion des carrières contient de différents acteurs et outils qui sont :

1. Les acteurs de la gestion des carrières

L'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate et une éthique du travail. De cela nous comprenons que la gestion de carrière est une responsabilité partagée entre différents acteurs.

1.1. Salarié :

Vu la place importante qu'occupe le salarié au sein de l'entreprise, ou il est concerné comme étant un acteur de son propre parcours professionnel et gérant lui-même de son employabilité donc pour ce faire, et à fin d'assumer sa responsabilité et pouvoir faire face aux enjeux quelle recouvre, le salarié doit toujours être tenu informer des différents postes à pouvoir au sein de l'entreprise ou à l'extérieur de cette dernière, ainsi que par les opportunités de carrières et de mobilité, aussi que les différentes formations offertes par l'entreprise et les différentes dispositifs de développement des compétences. Mais aussi connaitre son potentiel et ses capacités pour pouvoir évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences souhaités et édifier les trajectoires possibles et les moyens d'y parvenir.

Le salarié ce doit d'être lui-même de son parcours professionnel en portant une attention sur l'information, la formation et aussi l'orientation professionnel, tout comme il peut faire appel à une assistance personnaliser auprès de la DRH, ou bien à des organismes spécialisés en dehors de l'entreprise.

1.2. La DRH :

Si l'entreprise a une responsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où, d'une part elle est censée veiller à l'adaptation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évaluation des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leurs employabilité, et d'autres part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés.

La DRH ce doit donc de préparer et coordonner les évaluations de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences, du potentiel et de la motivation. Pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des

organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelle.

1.3. Le responsable hiérarchique

Dans la gestion des carrières des salariés, la place ainsi que le rôle du responsable hiérarchique sont liées par la pertinence supposé de son appréciation, en effet il parait légitime de reconnaitre une pertinence dans la mesure où le responsable hiérarchique encadre un jour ses collaborateurs. C'est notamment pour cette raison que certaines pratique de GRH sont partager avec l'encadrement, vu que le responsable hiérarchique est le mieux placer pour émettre un jugement et évaluer les capacités, compétences potentiel et motivation du salarié.

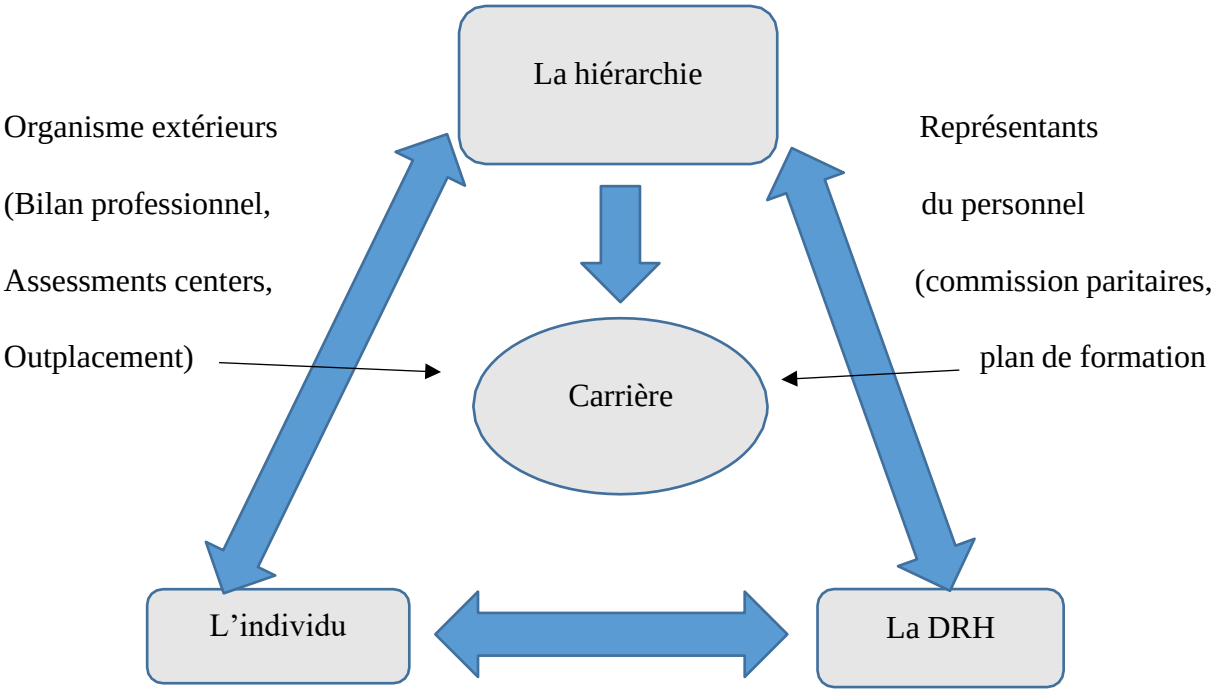
Cette appréciation est le premier facteur dont la DRH tient compte sur sa prise de décision concernant la rémunération, la formation mais également l'évolution professionnel du salarié. Donc la personne la plus légitime pour prendre une décision relative à la carrière est le responsable hiérarchique compte tenu de sa proximité du salarié mais la DRH et les personnes les plus élevées dans la hiérarchie auront une influence plus importante sur les décisions d'évolutions compte tenu de leur vision qui est plus large concernant l'adéquation ressources/besoins.

1.4. Les acteurs périphériques

En plus des acteurs cités auparavant il y'en a d'autres qui interviennent d'une manière plus ou moins distantes dans la carrière du salarié. Cela arrive dans le rare cas ou l'entreprise et le salarié font appellent à d'autres organismes spécialisées qu'ont appel des prestataires extérieurs, et cela pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel.

La DRH coordonne souvent leurs interventions auprès des salariés. Les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois relative, dans la mesure où les politiques de formations, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation.

Figure 01 : les acteurs de la gestion des carrières



Sources : CAMPOY Éric et al, Idem, p125.

2. <u>les principaux outils de la gestion des carrières :</u>

Les bourses de l'emploi :

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pouvoir au sein de l'entreprise, chacun est supposé de connaitre précisément et de façon fiables les opportunités de mobilité. Donc c'est des informations sur des supports (papier ou électronique). Si les supports sont multiples (journal interne, intranet, affichage, lettre sur la mobilité, etc.). Certaines critiques sont récurrentes biais des outils en raison de la cooptation fréquente, information partielle, problème de mise à jour d'accès aux outils informatique…etc.

Les cartes des métiers :

Ce sont des représentations graphiques, qui permettent d'améliorer les connaissances générales que les salariés peuvent avoir de leurs entreprises. L'objectif consiste à élargir les représentations que les salariés se font d'éventuelles opportunité de mobilités afin d'envisager des passerelles possibles à partir des emplois qu'il occupe. Dans ce cas, l'entreprise aura intérêt à veiller à la cohérence entre les discours qu'elle affiche et la réalité quotidienne que vivent les salariés.

Les forums métiers :

Les forums métiers s'inscrivent dans une démarche similaire mais plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe un peu plus loin d'eux dans l'entreprise, et qui pourrait éventuellement les intéresser pour une orientation nouvelle.

Les cellules d'orientations :

Ces instances ont pour but d'aider les salariés à élaborer des projets professionnels et les guider tout au long de leurs carrières. Les informations obtenus peuvent ensuite et réutilisées et examinées dans le cadre d'une négociation entre l'entreprise et le salarié.

Les organigrammes de remplacement :

Ils consistent à prévoir et planifier (imaginer), pour les postes clés de l'organigramme, les personnes susceptibles de remplacer les titulaires en place, dans différentes circonstances et à plus au moins long terme. On procède de façon successive à partir du haut de l'organigramme, en examinant tous les postes proches, de façon à favoriser une approche dynamique. Si le poste « A » peut être tenu par « X » actuellement au poste « B » qui pourra à son tour remplacer « X » dans le poste « B » et ainsi de suite jusqu'au niveau jugé suffisant.

Les cellules de reconversion :

Elles fonctionnent dans le cadre des entreprises qui sont amenées à reconvertir des groupes de salariés dont les emplois sont menacés. Elles sont souvent mises en place en relation avec les pratiques de gestion de l'emploi. Leur rôle essentiel, consiste à organiser l'apprentissage et l'acquisition de compétences nouvelles. Elles mettent à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise : bilans professionnels, entretiens individuels, aide à la recherche d'emplois, contacts avec les organisations spécialisés.

Les entretiens de démission :

Ils interviennent dans les entreprises qui sont affectées par des rotations élevées de leurs personnels, de leurs cadres, c'est pour analyser particulièrement les raisons qui incitent ces salariés à quitter l'entreprise. En situation de pénurie d'emploi, ce type de démarche tend à disparaître, du fait, qu'il ait une plus grande stabilité du personnel en place. Il est utile de

recueillir des informations auprès des personnes démissionnaires car elles ont beaucoup plus tendance à parler librement et avec une franchise totale. Cependant, une rationalisation élaborée à postériori, risque, de ne pas prendre compte des réelles raisons du départ des salariés.

II. Les étapes de la gestion de carrière :

La carrière des individus est un processus continu qui s'effectue sur trois étapes sont présentées comme suites :

A. L'étape d'exploration et d'implantation (le début de la carrière)

Les premières années sont consacrées à une période d'information durant laquelle un individu opte pour domaine de compétence excellé. L'individu opte pour atteindre ses objectifs.

Cette étape rend nécessaire une certaine période d'adaptation à la réalisation du travail, une orientation par rapport à l'organisation, et guider la nouvelle recrue dans ses travaux quotidiens.

B. L'étape d'avancement et d'établissement d'une carrière (la mi-carrière)

Ici, le succès de la carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions et le transfert durant laquelle les responsables de l'individu vont augmenter, ainsi qu'il obtiendra un meilleur revenu.

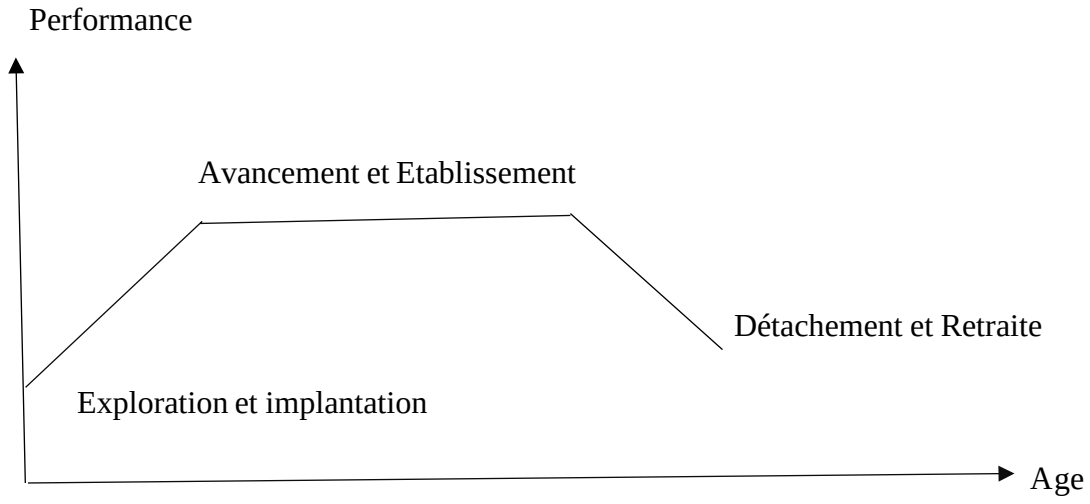
Cette étape suppose souvent des nouvelles expériences : des avancements, des attributions de taches particuliers et des propositions de la part des autres structures de l'entreprise.

L'individu prend une décision importante en matière de spécialisation, pour se sentir plus engagé et dépendant. L'individu fait face soit à une croissance continue, soit à une phase stagnation, soit à une conservation des acquis il s'accompagne souvent d'un certain nombre de changements et de modifications dans le comportement du principalement à l'apparition de crise de l'âge mur. Il doit surmonter la tendance à se sentir dépressif, découragé et démotivé.

C. L'étape de détachement et la retraite (fin de la carrière)

L'individu se désengage progressivement de sa carrière soit « forcé » par le progrès technique ou ses propre défaillances soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle (démission). Cette période est ponctuée par le retrait. Et ces étapes s'expliquent dans la figure si dessous.

Figure N°02 : Les étapes de la carrière



Source : CERDIN J.L Op cit P 109

Section 3 : concepts généraux sur la motivation

I. Définition de la motivation

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 consciente, collective ou individuelles, qui incitent l'individu à agir au sein d'une équipe.

La motivation est définit comme le processus par lequel un individu émet son action en vue d'atteindre un objectif donnée. Elle est une variable qui rend compte des fluctuations du niveau d'activation. Du point de vue de la psychologie, « la motivation correspond aux forces qui entrainent des comportements jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ».

II. Les théories de la motivation

1. La théorie de contenu

Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu ? de quoi est-elle faite ? Qu'est-ce qui motivent les individus ?

Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories du contenu.

2. Les théories de l'Ecole scientifique du travail

Taylor est né en 1856 aux Etat Unis, ouvrier dans une usine d'acier, il gravira les échelons au fur et à mesure, en 1884, il deviendra ingénieur en chef, ainsi son expérience d'ouvrier lui fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines. Apres ce constat, **Taylor** s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail.

Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum cette rationalisation va porter sur trois axes principaux :

Division horizontale du travail : c'est la parcellisation des taches entre les opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tache élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

Division verticale du travail : c'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du « bureau des méthodes » par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tache élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tache appelée « the one best way ».

Salaire au rendement et contrôle des taches **: Taylor** est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose ainsi à chaque tache correspond un temps d'exécution : le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Par la suite **H.FORD** prolonge le Taylorisme en inventant le convoyeur mécanique c'est-à-dire le travail à la chaine permettant de transporter le produit en cours de fabrication vers l'ouvrier. L'ouvrier se trouve alors assujetti à son poste de travail et à la cadence imposée par la vitesse de la machine. **H. FORD** pense également que la production doit être standardisée pour faire naitre la consommation de masse, ainsi la standardisation est poussée à l'extrême permettant la production en grande série. En contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieure aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque, appelé le « FIVE DOLLARS DAY ».

Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'accroitre le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'important gains de productivité pendant la période des trente glorieuse. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de deshumanisation de ce dernier.

3. Les théories de l'Ecoles des relations humaines

MASLOW, dans son ouvrage intitulé a theory of Human Motivation paru en 1943, expose sa théorie de motivation. Dans cet ouvrage, il y schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940**. MASLOW** distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

Les besoins physiologiques : ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concret comme manager, se vêtir, se nourrir, dormir…

Les besoins de sécurité : ce type de besoins protège contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

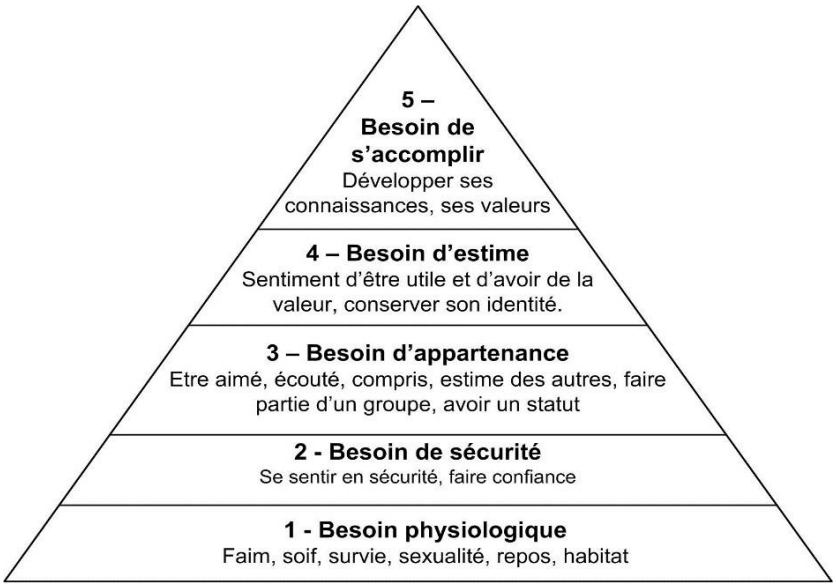
Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe : ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association,…) l'individu se définissent ainsi par rapport à ses relations. Il a donc besoin de s'intégrer à un groupe, être reconnu et être estimé par ce groupe.

Les besoins d'estime, de respect et de confiance : celui-ci prolonge le besoin d'appartenance à un groupe. L'individu souhaite être reconnu en tant qu'entité propre au sein des groupes auxquels il appartient.

Les besoins de développement personnel : selon **MASLOW**, ce besoin est le sommet des aspirations humaines, l'homme a besoin de s'épanouir, de s'accomplir personnellement et de rechercher le meilleur de soi. Il vise à sortir d'une condition purement matérielle pour atteindre l'épanouissement.

Nous pouvons schématiser la pyramide des besoins de **MASLOW** de manière suivante :

Figure N°03 : la pyramide des besoins



Source : Mucha L, « motivation des salariés et la performance dans les entreprises » mémoire professionnel. Université de Reims, 2010, P20.

Grace à cette pyramide de hiérarchie des besoins, MASLOW démontre donc scientifiquement que, pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation, de procéder à un enrichissement des taches qui rend e travail plus intéressant et valorisant.

4. La théorie des facteurs d'hygiène et de motivation de H. Herzberg

H. Herzberg est un psychologue américain célèbre pour ces travaux sur l'enrichissement des taches au travail. H. Herzberg a tenté de repérer les éléments de satisfaction au travail. Ainsi dans sa théorie, il distingue deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation.

- les facteurs d'hygiène sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'ouvre sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail (bruit, chaleur…).

- les facteurs relatifs au contenu du travail en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.

Par conséquent, selon H. HERZBERG, une fois les facteurs d'hygiènes assurés les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail.

5. La théorie X-Y De MAC GREGOR

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par douglas Mc Gregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observation empiriques et s'opposent entre elles. D'une part **la théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leurs aversion à l'égard du travail, la plus part des individus doivent être contrôlés, voir menacés afin qu'ils travaillent suffisamment.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendus comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. L'attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, **la théorie Y** considère que l'homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité. Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes. L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.

Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégations et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, ou il y'a beaucoup

de stress de la part des employés. En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif.

Selon Mac Gregor, le travail n'est donc pas forcement désagréable pour l'homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

6. La théorie de processus

Contrairement aux théories de contenu, les théories de processus ne cherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pour quoi qui est la question centrale mais le comment, ainsi nous allons étudier les différentes apports des chercheurs qui constituent les théories de processus.

7. La théorie du système V.I.E (la théorie des attentes)

La théorie du système V.I.E ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

A présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

A. L'instrumentalité (l'utilité)

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense.

Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu soit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance…)
- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

B. **Le niveau d'expectation (le niveau d'attente)**

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités. En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

C. **La valence (valeur)** : c'est la valeur subjective de la récompense. C'est-à-dire ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette conditions sous forme d'équation telle que **: Motivation=V*I*E**.

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres.

8. La théorie de l'équité de J.S. Adams

La théorie de l'équité a été développée par J.S Adams dans les années 1960. Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail « outomes » est en ligne avec sa contribution « imputs ».

- La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes…) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion…).
- La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autre biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles.

La justice de l'équité perçue provient aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

9. La théorie des attentes et la théorie d'équité

Deux travaux majeurs sur la théorie des motivations permettent d'éclairer les enjeux autour des pratiques incitatives de rémunération : la théorie de l'expectation de Vroom V.H et la théorie de l'équité d'Adams J.S la théorie des attentes recense les attentes des salariés. Appelée aussi théorie de l'expectative ou théorie VIE (valence, expectation, instrumentalité), elle nous renseigne que l'individu est motivé parce qu'il attend un résultat, il a l'espoir d'un future meilleur. Les choix relatifs à la rémunération développent une vision dynamique de la motivation.

- **E** : (expectation) exprime le niveau d'attente de salaire et la perception qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournisse.
- **I** : (l'instrumentalité) : c'est-à-dire la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance.
- **V** : (valence) il s'agit de cette valeur effective que présente la récompense de la performance.

Cette théorie présente la motivation comme une force résultat de trois variables : expectation, l'instrumentalité, et la valence.

Vroom remarque qu'une récompense, en l'occurrence la part de rémunération qui est liée à un système d'incitation, est motivante. Elle entrainera une modification du comportement des salariés, si certaines conditions sont réunis, s'ils pensent qu'il est possible d'atteindre les objectifs de quels dépend la rémunération : c'est la notion d'expectante. S'ils trouvent la récompense attrayante, concédèrent que « le jeu en vaut la chandelle » : c'est la valence. En fin,

s'ils pensent qu'après avoir atteint les objectifs, ils recevront effectivement la récompense promise : on parle alors d'instrumentalité.

La motivation du salarié du travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performances grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Les trois variables agissent de manière multiplicative pour une attente donnée. La motivation pour l'attente est faible dès que l'une de ces variables est faible.

Une performance qui n'est pas reconnu par un supérieur hiérarchique peut démotiver le salarié. On prend l'exemple d'un salarié qui cherche la reconnaissance (veste grande). Malgré que le salarié a confiance en ses propres capacités c'est-à-dire l'expectation : E est grande, la faiblesse de l'instrumentalité entrainera la baisse de la motivation de ce dernier.

Cette théorie a été enrichie par les travaux de LAWLER et PORTER en 1968. Selon eux, le niveau de performance s'explique par trois variables qui sont : l'effort réalisé, les capacités de l'individu et la perception qu'il a de son rôle dans l'organisation.

Chapitre 2 : CADRE METHOLOGIQUE

I. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

1. LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE :

L'exploitation documentaire a consisté en la consultation des ouvrages et rapport d'études relatifs aux contours de notre problématique. En plus nous avons eu recours à la recherche sur internet et dans les bibliothèques de l'école, aux mémoires et ouvrages traitant du sujet pour étayer nos analyses. Les informations obtenues ont contribué à l'élaboration de notre questionnaire d'enquête.

2. RECHERCHE PAR INTERNET :

La recherche par internet nous a permis de faire connaissance d'avantage sur la gestion des carrières en entreprise de plusieurs entreprises occidentales.

II. LE QUESTIONNAIRE :

Pour faire nos enquêtes on a pu interroger quarante-six employés on s'est basé sur le modèle du choix raisonné. L'administration du questionnaire s'est effectuée dans les locaux de la compagnie malienne pour le développement des textiles (CMDT). Le questionnaire est anonyme et est distribué aux personnes volontaires.

-Pourquoi le gestionnaire ?

Le questionnaire est le moyen le plus abordable qui nous permet de collecter les données et les informations facilement et efficacement, il s'adapte le mieux à notre sujet de recherche. Le questionnaire nous permet de bien analyser les résultats tout en gardant l'anonymat du questionné.

-Pour qui ? (l'échantillon) ce questionnaire vise les employés de l'entreprise CMDT.

III. LA TECHNIQUE D'INVESTIGATIONS ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES :

Pour mener à bien notre étude nous avons recouru aux méthodes descriptive et analytique. La méthode descriptive nous permettra de décrire la structure interne de la CMDT qui constitue notre objectif d'étude.

La méthode analytique nous a servi à interpréter les données recueillies au cours de nos investigations sur terrain.

Quant aux techniques nous avons appuyés sur le questionnaire, l'observation directe l'interview.

IV. DIFFICULTES RENCONTREES :

Les difficultés peuvent être résumées comme suit :

- Le refus de certaines entreprises de nous accorder une autorisation pour effectuer un stage pratique ;
- L'indisponibilité de certains responsables compte tenu de leurs lourdes tâches quotidiennes ;
- Le rejet du questionnaire ;
- Notons aussi que parmi les enquêtés ayant accepté de répondre certains ne sont pas sincères dans leur propos. Leur nombre étant très négligeable cela n'a pas d'influence sur la crédibilité de l'étude.

DEUXIEME PARTIE :

Cadre Organisationnel et Analytique

CHAPITRE I : CADRE ORGANISATIONNEL

I. Présentation de l'entreprise CMDT :

1. Statut et Missions :

Créée en 1974, la Compagnie Malienne pour le Développement des textiles est une société anonyme d'économie mixte, chargée de gérer la filière de production cotonnière du Mali. Elle assure plusieurs missions :

- le conseil agricole en direction des producteurs de coton ;
- la collecte, de la commercialisation, l'égrenage du coton graine ;
- la vente de la fibre de coton à l'exportation et aux industries textiles maliennes ;
- la vente de la graine de coton.

Le capital de la société est de 7.982.340.000 de FCFA détenu par l'Etat malien et son partenaire français : GEOCOTON, ex-DAGRIS.

La CMDT est un groupe, composé d'une holding et de 5 Filiales.

2. Organisation :

La CMDT est gérée par un Conseil d'Administration composé de 11 membres, dont 10 pour l'Etat du Mali, et 01 pour GEOCOTON.

Elle est dirigée par un Président Directeur Général, appuyé par 9 Directions Centrales et 05 Filiales :

- Filiale Centre S.A : Fana
- Filiale Nord-Ouest : Kita
- Filiale Nord-Est : Koutiala
- Filiale Sud S.A : Sikasso
- Filiale O.C.C (officine de classement de coton) : Koutiala et la coordination de Bougouni.

La société emploie :

- 1.781 agents permanents (1 645 hommes et 136 femmes) ;
- 3.000 travailleurs saisonniers pendant la campagne d'égrenage et de commercialisation 2018.

3. Zone d'intervention :

La CMDT intervient dans les terroirs situés au sud du fleuve Niger (le cercle de Dioila dans la Région de Koulikoro, les cercles de Barouéli, de Bla et de San dans la Région de Ségou et l'intégralité de la région de Sikasso) et à l'ouest dans le cercle de Kita dans la Région de Kayes, sur une superficie de 134 518 km2 regroupant 6345 villages et hameaux, abritant une population d'environ 4,026 millions d'habitants, soit 25% de la population nationale.

La zone regroupe les climats soudano-sahéliens, Soudanais et Guinéens. La saison des cultures correspond à la période pluvieuse de mi-mai à début octobre.

La production est assurée par des petites exploitations familiales au nombre de 175 000 exploitations (OP), cultivant en moyenne 10 ha dont 3 ha sont réservés au coton (le 1/3), le reste est occupé par les céréales (maïs mil, sorgho et riz pluvial) et les légumineuses (arachides, niébé).

Sur l'ensemble des exploitations agricoles, 86% possèdent du matériel de culture attelée. Les excédents monétaires nés de l'activité cotonnière ont permis la construction d'un troupeau de bovins d'environ 2 200 000 têtes appartenant aux producteurs.

4. Le secteur coton au Mali :

La culture du coton au Mali est pluviale, avec une production d'environ 728 000 tonnes de coton graine en 2018. L'encadrement de la production est assuré par deux structures : La CMDT pour les 95% de la production et l'Officine de la Haute Vallée du Niger (OHVN) pour 5%. 83% des exploitations possèdent au moins un équipement complet d'attelage. Le système de production est basé sur le coton pour 1/3 des superficies, les céréales et autres cultures pour le reste. La zone cotonnière produit les 40% des céréales sèches du pays. La production de coton est en grande partie (99%) destinée à l'exportation.

Le secteur coton dispose de :

- 18 usines d'égrenage de coton d'une capacité de 650 000 tonnes ;
- Un parc de 150 véhicules et engins de manutention ;
- 3 unités industrielles de transformation de la fibre de coton : COMATEX, BATEXCI et FITINA ;
- Plusieurs unités industrielles assurent la transformation de la graine de coton en huile, savon et aliment bétail.

5. L'importance du coton au Mali :

- Le coton est considéré au Mali comme un poumon de l'économie du pays.
- Il procure aux producteurs des revenus pour la satisfaction de leurs besoins monétaires et la sécurité alimentaire à travers la production de céréales.
- Il soutient les activités des industries textiles et de trituration de la graine, des banques, des transporteurs, des fournisseurs de pièces détachées, d'intrants, de carburant et autres.

Transformation du coton au Mali :

- Au Mali seulement 1% de la population nationale de coton fibre (290 500T) en 2017/2018 est transformé par les industries textiles locales ;
- L'essentiel de la transformation du coton graine à la fibre est fait par le processus d'égrenage du coton.

6. Activités : production du coton :

Les activités de production du coton s'articulent autour de :

- La production et de la diffusion des semences ;
- L'approvisionnement en intrants agricoles ;
- La formation et l'encadrement des producteurs ;
- La commercialisation primaire du coton graine.

Menaces-Risques sur le secteur coton :

- Les politiques de subvention du coton de certains pays et leurs incidences sur les cours mondiaux ;
- La baisse continue du dollar face à l'euro donc au francs CFA ;
- Une évolution trop défavorable du prix relatif du coton par rapport à celui des intrants ;
- L'accentuation des phénomènes de dégradation des sols et de perte de fertilité entrainant la baisse continue des rendements au champ.

Le projet de prévention de la contamination du coton :

Démarré en 2010, ce projet qui couvre trois pays : le Mali, le Burkina Faso et la Côte d'Ivoire.

Il a pour objectif global : améliorer le revenu des petits producteurs de coton en renforçant le suivi de la chaine de production coton graine et fibre propre et non contaminé.

Un objectif spécifique :

- Identifier, sensibiliser et former 11 500 producteurs, dont 8 5OO nouveaux et le personnel de l'encadrement.
- Elaborer un programme qui favorise l'adoption volontaire des techniques de réduction de la contamination par 11 500 producteurs y compris des mesures appropriées.
- S'assurer que le coton non contaminé est pris en charge et commercialisé pour bénéficier des avantages liés à son statut (prime sur le marché international).

Ce projet, intervient sur la totalité des secteurs de l'ancienne région CMDT de Sikasso.

Les opportunités offertes au secteur coton :

Le secteur coton pourrait profiter des opportunités qui existent aujourd'hui et pour lesquelles le Mali dispose de réels avantages. Parmi ces opportunités, il faut mentionner :

- La création de segments de marché pour le coton biologique, car les systèmes de production au Mali sont de faibles consommateurs en intrants chimiques. Les recherches pour la lutte biologique y sont avancées et les producteurs ont déjà des pratiques adaptés (utilisation de la fumure organique, désherbage manuel, etc.) ;
- Les expériences actuelles en matière de commerce équitable dans le domaine du coton peuvent constituer de réelles opportunités, car un marché pour ce type de produit se développe assez rapidement dans les pays riches et le Mali dispose de véritables atouts avec son agriculture familiale.

Le Commerce équitable du coton :

Le commerce équitable est un partenariat commercial basé sur le dialogue, la transparence et le respect, qui vise plus d'équité dans le commerce international. C'est une initiative en faveur des petits producteurs et des travailleurs salariés des pays du sud, dont le développement économique et / ou social a été limité par les conditions défavorables du commerce. Il contribue au développement durable en proposant de meilleures conditions commerciales aux producteurs et en sécurisant leurs droits.

Le respect des exigences (standards), du commerce Equitable permet aux producteurs organisés (groupements, coopératives, etc…), de bénéficier : d'un prix minimum garanti et d'une prime

équitable devant servir aux investissements collectifs de l'organisation (construction de magasins de stockage, si en plus de la certification équitable, la production est biologique, le producteur bénéficie d'une prime sociale supplémentaire.

Quels en sont les impacts ?

- Amélioration des conditions de travail des producteurs ;
- Amélioration du niveau et du cadre de vie des producteurs, de leurs familles et de leurs communautés (régression de la pauvreté) à travers la construction d'écoles, de centre de santé, de magasins de stockage, etc. ;
- Renforcement de la cohésion sociale et du partenariat entre producteurs et la société cotonnière ;
- Plus grande transparence dans la gestion des organisations paysannes ;
- Développement durable ;
- Engagement des partenaires (CMDT et producteurs) à améliorer la qualité du coton à travers la signature d'une charte qualité ;
- Extension à d'autres zones des mesures d'amélioration de la qualité entreprises dans les villages commerce équitable.

Production de fibre de qualité :

Aujourd'hui, la stratégie de la CMDT est de mettre l'accent sur la qualité du coton. La société a réalisé 73% de grade de tête en 2017/2018. La CMDT est engagée dans une démarche qualité pour l'obtention de la certification aux normes ISO 9001-version 2008.

Classement de commercialisation de la fibre :

- Le coton malien est classé en grade sur des standards locaux ou types de vente commerciaux en corrélation avec les standards africains et internationaux ;
- Soie moyenne = 1 '' 1/8ème ; (95,6%) ;
- Micronnaire = 3,8 à 4,4 ;
- La résistance, comprise entre 28 et 30g/tex est satisfaite ;
- Ces paramètres confortent le coton malien dans le créneau moyenne/longue soie ;
- Ainsi plus de 85 % du coton malien (entre Sarama et Kati) se situent généralement en Good middling et middling.

La qualité de la fibre malienne :

Le mali dispose de 10 types de vente de coton :

LES GRADES DE TETE :

1. SARAMA : GM (good Middling) de standard zero extra
2. JULI/S : GM VLt Sp (GM Very Light Spotted)
3. NERE : GM Sp
4. JULI : SM (Strict Middling White)
5. KATI : Middling

LES GRADES MOYENS :

6. KATI/C : SLM Lt Sp (Strict LOW Middling)
7. LIBA : GO VLt Tg (Good Ordinary)
8. LIBA/C : SLGO Ys (Yellow Stained)

LES GRADES INFERIEURS :

9. KOLA : GO Tg
10. BATA : BG Ys (BG 85 Yellow Stained)

7. L'importance du coton dans l'économie du Mali :

En année normale de production, le coton constitue le moteur de l'économie **malienne,** confirmé par les données statistiques suivantes : haut de page.

Le coton est produit par 4,026 millions de personnes qui vivent directement de son revenu.

Il fournit 180 milliards de francs CFA de revenu brut au monde rural, représente 250 à 300 milliards de F CFA par an de recettes d'exportation (soit 30 à 45 %) du total suivant les années.

Il produit 10 milliards de F CFA de taxes pour l'Etat (uniquement la CMDT).

Il offre 1781 emplois permanents et 3000 temporaires directs au niveau de la société cotonnière.

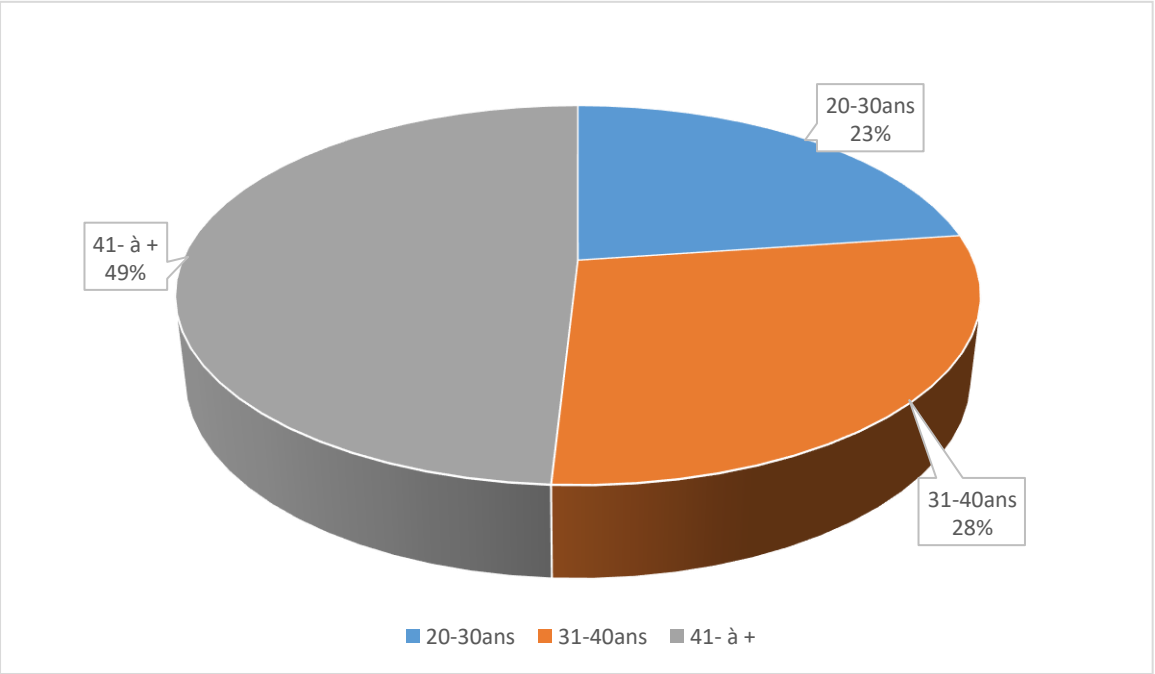
Chapitre 2 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS

I. L'ANALYSE DES RESULTATS ET COMMENTAIRES

Nous avons effectué des recherches sur le terrain, au sein de l'entreprise CMDT pour trouver des réponses à nos hypothèses. Pour une collecte de donnée rapide et des résultats fiables, nous avons procédé par une enquête par questionnaire et entretiens semi directif dans le but de savoir

comment la gestion des carrières peut- elle être un facteur de motivation du personnel de la CMDT.

Diagramme 1 : Répartition selon l'âge



Source : Auteur

Commentaire d'après le diagramme on constate que (23%) employés de l'entreprise ont l'âge entre 20-30 ans et (28%) sont entre 31-40 ans et (49%) sont entre 41- à plus ; et ce, bien évidement en relation avec le nombre de personnes qui ont répondu à notre questionnaires et bien sûr aussi en fonction des entretiens semi-directifs.

Cependant, nous pouvons souligner que l'âge moyen du personnel de la CMDT dépasse les quarante ans, pour ce, elle doit plus gérer les carrières de ses salariés pour assurer la relève et pour faire face à un manque éventuel de compétences, surtout, avec les retraités qui doivent toujours être pris en considération.

Répartition selon le sexe

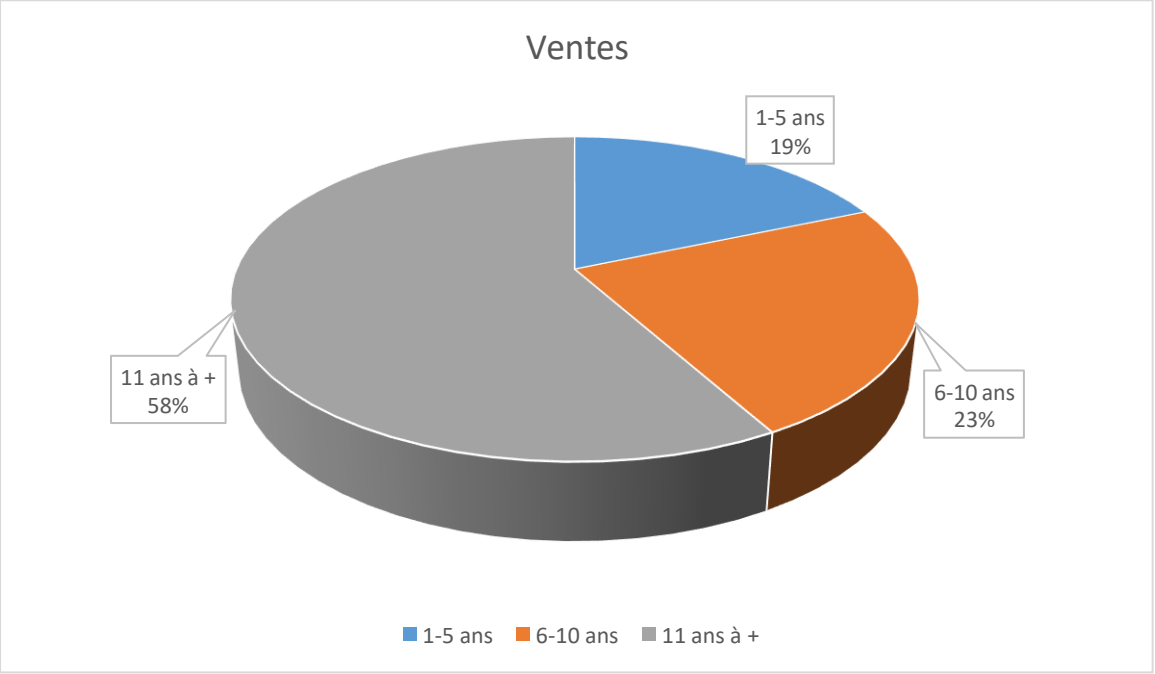
Tableau n°1 :

		Fréquences	Pourcent	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Hommes	32	69,6	69,6	69,6
	femmes	14	30,4	30,4	100
	Total	46	100	100	

Source : Auteur

A travers notre étude et notre échantillon, nous avons eu un taux de réponse de 70% de la part des hommes et seulement 30% de la part des femmes. Chose qui peut être expliquée par la dominance masculine dans cette entreprise.

Diagramme 2 : REPARTITION SELON L'ANNEE D'EXPERIENCE



Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

Ce diagramme, présente l'ensemble des années de service (ancienneté). Dans cette optique, nous avons de 1-5 an d'ancienneté un taux de (19%). En second lieu, nous avons de 6-10 ans

d'ancienneté un taux de (23%). En troisième lieu (58%). A cet effet, nous pouvons souligner que le personnel de la CMDT est plutôt âgé et ancien dans le service.

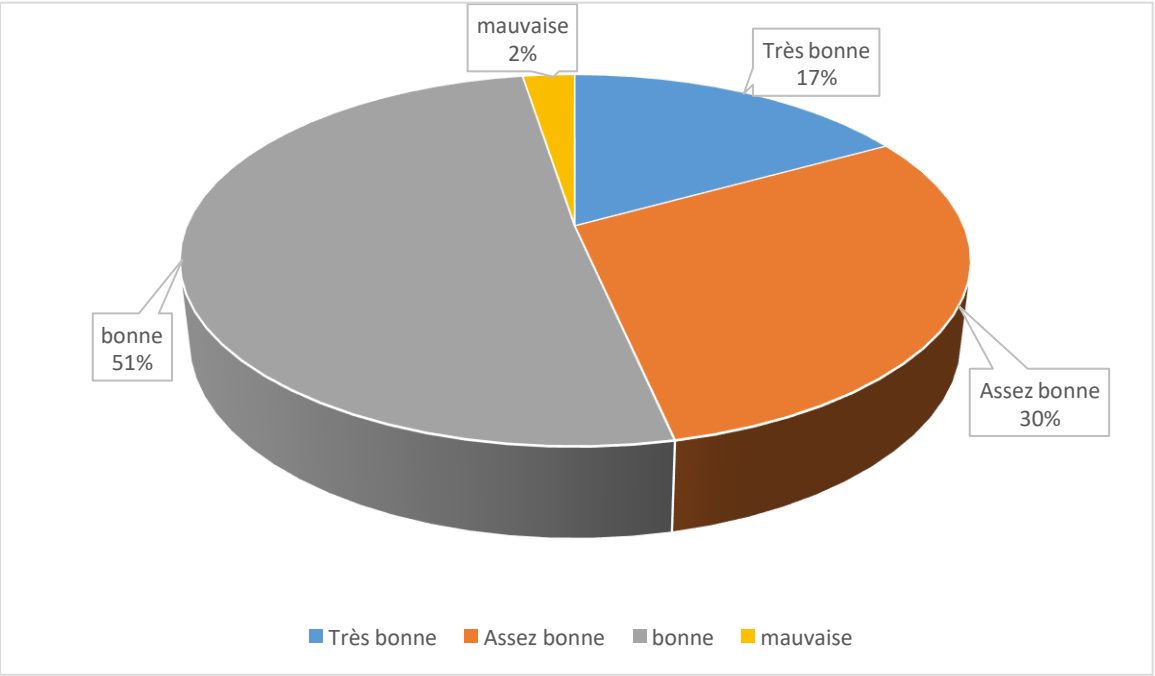
Comme cité, ci haut, par rapport à l'âge moyen du personnel de l'entreprise qui est un petit peu avancé. On obtient notre confirmation à travers l'expérience du personnel questionné qui est en sa grande partie ancien et qui a, à son actif plus de vingt (20) ans de service.

Q N°01. C'est quoi d'après vous la gestion des carrières ?

D'après les réponses collectées beaucoup ont définit la gestion des carrières comme l'étape ou évolutions que doit suivre un travailleur de son entrée à sa sortie de l'entreprise.

D'autres ont dit que la gestion des carrières est l'ensemble des règles de gestion permettant d'organiser l'adaptation des salariés à la stratégie et aux besoins futurs de l'entreprise.

Diagramme 3 : Comment décrivez-vous la politique de gestion de votre entreprise ?



Source : Auteur

Commentaire : d'après l'analyse faite sur le tableau et diagramme, la majorité des employés (51%) ont décrire la politique de gestion de carrière bonne et (30%) ont l'ont décrit assez bonne et (17%) l'ont décrit très bonne. On peut expliquer ce résultat que la politique de gestion de carrière au sein de la CMDT est bonne.

Q N°03. Par rapport à ce politique parlez-nous de ce qu'elle a de motivant ou décevant au sein de l'entreprise CMDT

Parmi les résultats collectés (100%) des répondants ont suggérer que la politique de gestion de carrières au sein de la CMDT comme motivant car ça permet de développer et de fidéliser des compétences, elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les attentes de l'homme, et les besoins de l'entreprise, elle est considérée comme un déterminant de la motivation.

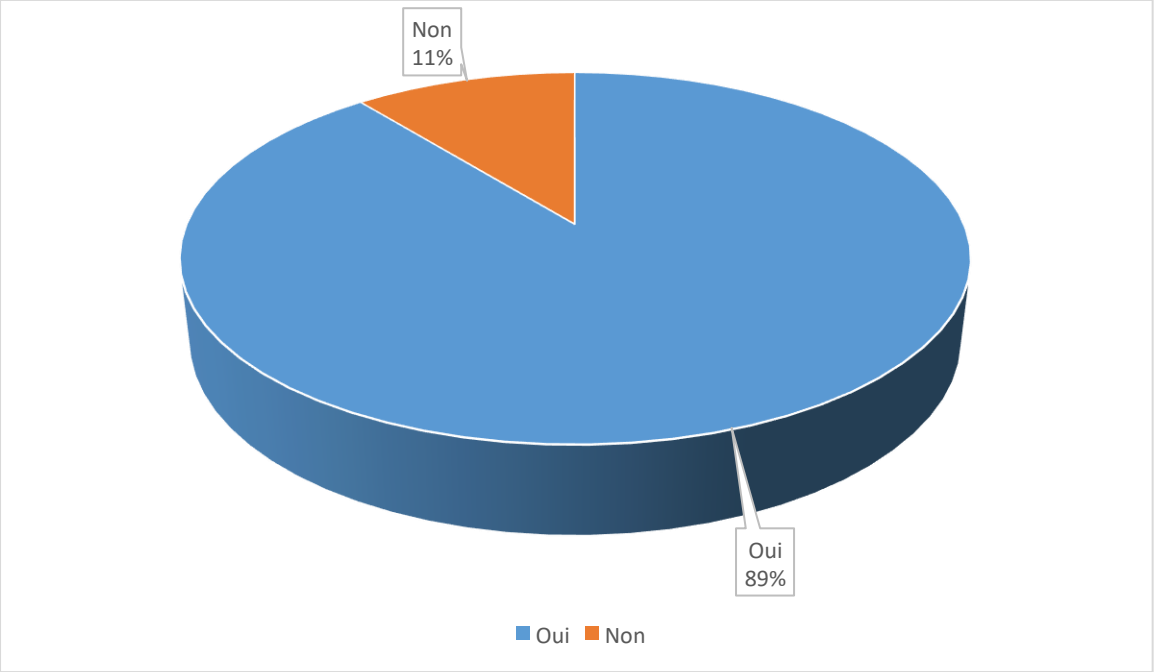
Q N°04. Qu'est- ce qu'elle vous a apporté de plus sur le niveau professionnel ?

Beaucoup ont donné de réponse comme :

- L'expérience professionnelle
- L'amour de la chose publique
- Et la satisfaction

Donc on peut conclure ici que la politique de la gestion des carrières au sein de l'entreprise CMDT à un impact sur la motivation de ses salariés car ils acquirent des expériences la satisfaction et surtout l'amour de la chose publique

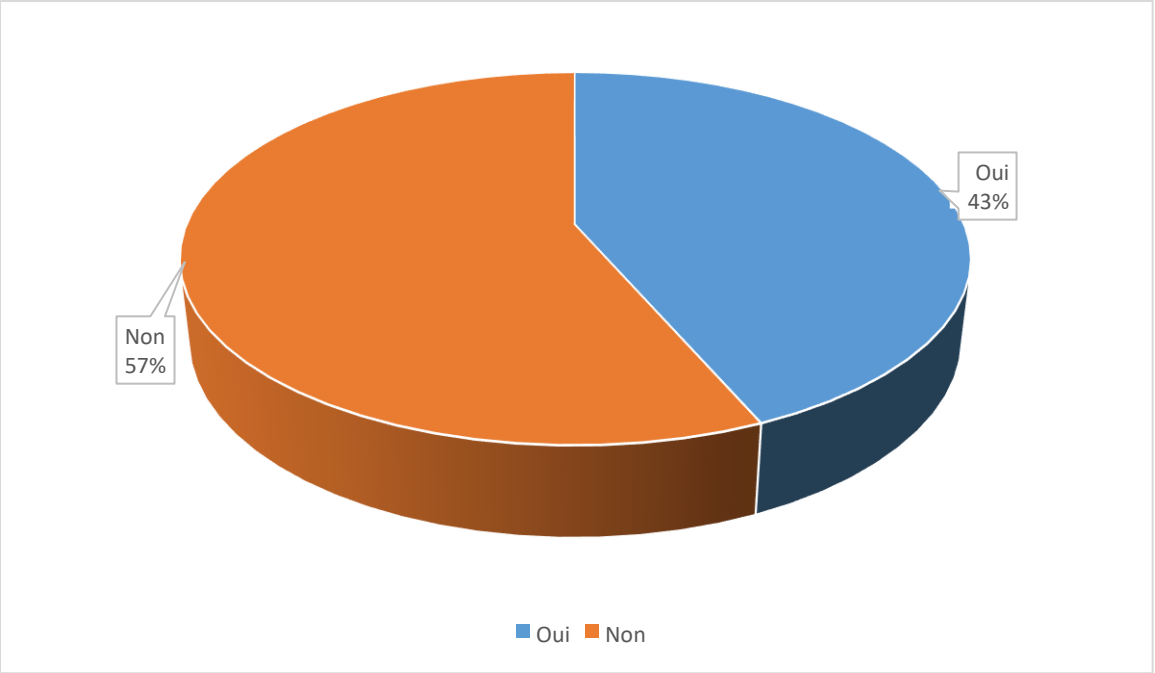
Diagramme 4 : pensez-vous que votre salaire est adéquat au poste que vous occupez ? Et pourquoi ?



Source : Auteur

D'après les résultats collectés (89%) des répondants sont satisfait de leur salaire car il existe une grille salariale bien respecté tandis que (11%) ne sont pas vraiment satisfait de leur salaire ils réclament une augmentation. Donc nous pouvons dire que le personnel de la CMDT est bien rémunérer avec 89% de satisfaction.

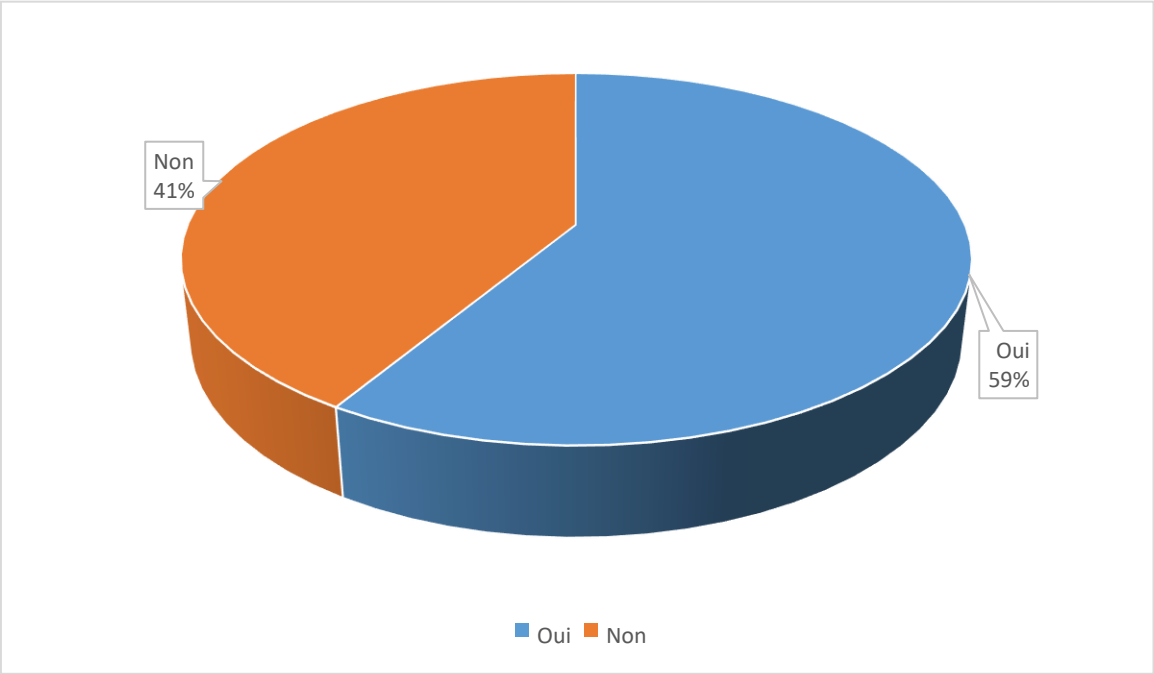
Diagramme 5 : peut-elle être un élément essentiel dans votre parcours professionnel ?



Source : Auteur

Commentaire : nous constatons ici que (57%) des employés pensent que le salaire n'est pas un élément essentiel dans leur parcours professionnel car seul le salaire ne permet pas de s'épanouir dans son travail et d'avoir des expériences tandis que (43%) des employés pensent le contraire. Donc ici nous pouvons dire que le salaire seul n'est pas vraiment un élément essentiel du parcours professionnel.

Diagramme 6 : La motivation au sein de la CMDT. Il a-t-elle- un impact sur le plan de carrière du personnel ?



Source : Auteur

Commentaire : d'après les résultats obtenus nous avons (59%) des employés qui pensent que la motivation au sein la CMDT à un impact sur le plan de carrière du salarié et (41%) pensent que non ça n'a pas beaucoup d'impact sur leur carrière. Donc nous pouvons dire que la motivation au sein au sein de la CMDT à un impact sur le plan de carrière.

Q N°08. La gestion des carrières améliore-t-elle le parcours professionnel ?

Tableau n°2 :

		Fréquence	Pourcent	Pourcentage Validé	Pourcentage cumulé
Valide	Non	0	0	0	0
	Oui	46	100	100	100
	Total	46	100	100	

Q N°09. Selon vous quels sont les aspects psychologiques de la gestion des carrières ?

Parmi les suggestions retenues, nous retrouvons les trois répétés à plusieurs reprises, toutefois, nous avons (15%) de la population a déclaré autres points, contre (85%) qui déclarent, que les aspects psychologiques de la motivation sont : le sentiment de satisfaction, amélioration des conditions de vie et l'estime de soi.

Q N°10. Vos dernières impressions sur la motivation au sein de l'entreprise CMDT

Tableau n°3 : personnel motivé

		fréquence	Pourcent	Pourcentage validé	Pourcentage cumulé
Valide	Non	39	84,8	84,8	84,1
	Oui	7	15,2	15,2	100
	Total	46	100	100	

Source : les entretiens semi directifs et guide d'entretiens

D'après les informations qui figurent ci-haut, nous avons 85% des questionnés ont suggéré que le personnel est assez motivé (prime, gratification etc. …), mais (15%) trouve que le personnel n'est pas assez motivé donc on considère que le personnel de la CMDT sont motivé avec un pourcentage de 85%.

II. VERIFICATION DES HYPOTHESES :

Notre première hypothèse qui est : « la gestion des carrières améliore le parcours professionnel du personnel » est confirmée à travers tableau N°2, d'après nos résultats on a constaté que les résultats affirment que la gestion des carrières améliore le parcours professionnel du personnel avec un taux de 100%.

Ce qui veut dire que cette politique de gestion de carrière permet de motiver et fidéliser toute personne qui souhaite être prise en considération sur le plan psychologique et matériel.

Notre deuxième hypothèse qui est « la motivation comporte des aspects psychologique » est confirmée à travers la 12ème analyse, d'après nos résultats on à constater que les résultats affirment que la motivation comporte des aspects psychologiques.

III. RECOMMANDATIONS

Nous avons recensé un certain nombre de suggestions que nous avons développé dans les lignes qui suivent :

- Enclencher le dialogue à l'occasion de l'entretien annuel individuel notamment ;
- Fidéliser les talents ;
- Connaitre ses collaborateurs ;
- Mesurer régulièrement les opinions et les attentes de tout le monde ;
- Faire des enquêtes de satisfaction du personnel pour évaluer le degré de motivation des salariés.

CONCLUSION

La gestion des carrières est l'un des politiques principales de la gestion des ressources humaines, elle occupe une place primordiale dans chaque entreprise. Puisqu'elle est considérée comme un levier de motivation, et fidélisation des employées.

Aujourd'hui, la compression des niveaux hiérarchiques, les changements constantes et l'évolution rapide des possibilités et besoins du marché influencent grandement le acon traditionnelle et progression dans sa carrière, on parle maintenant de la gestion de carrière, car il y'a plus de réussite de carrière.

Cette façon de voir la gestion des carrières, permet de savoir comment garder ses employés motivées, de manière constructive à court et de moyen et de long terme. En considérant que les besoins des gens sont différents selon leurs cycles de carrières, elle donne des pistes pour les découvrir et intervenir adéquatement.

Donc la gestion des carrières est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines, elle motive les salariés qui gagnent une confiance et l'estime de soi, l'un des besoins supérieurs sur l'échelle de MASLOW en retour elle mobilise son énergie en vue de satisfaire les objectifs de l'entreprise, c'est pour cela que l'entreprise doit être à l'écoute de son personnel.

ANNEXES

La liste bibliographique :

Les ouvrages :

1. JEAN-MARIE PERRETTI, la gestion des ressources humaines édition Vuibert, paris 2002.

2. JEAN-MARIE PERRETI, RH et gestion du personnel, Edition Vuibert, 1994.

3. CERDAN J.L. gérer les carrières, édition EMS.PARIS. 2000.

4. PRIVETEAU JACQUE, mais comment peut-on manager, Insep édition, paris 1995.

5. QUIVY RAYMOND, C.LUC VAN « manuel de recherche en science sociales » Ed Dunod, paris, 1995.

6. MADELEINE GRAWITZ, les méthodes des sciences sociales, édition DALLOZ, paris 2001.

7. DUCK ALAIN, BOULANGER DANIEL, « Michelin et la gestion des carrières » édition, EMS, Paris 2O11

8. ROMELAER PIERE « gestion des ressources humaines », Paris, 1993

10. ROSSEL PATRICEL, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », ED Economica Paris, 1996

11. CHLOE GUILLOT-SOULEZ « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7e édition, 2004-2005

12. CHANLAT J.F « peut-on encore faire carrière ? » Gestion, sept. 1992

13. ERIC COMPOY, ETIENNE MACLOUF, KARIM MAZOULI, VALERIE NEVEU, Gestion des ressources humaines, pearson education.

Les sites internet :

WWW.E-ch/JULIEN THELER, les leviers de la motivation, la formation et la motivation.

WWW.UNIV-bejaia.dz la gestion des carrières comme élément de motivation des cadres.

https://dl.ummto.dz l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés.

https://www.memoireonline.com .

Le guide d'entretien :

L'âge :

☐ 20ans-30ans ☐ 31ans-40ans ☐ 41ans à +

Sexe :

☐ Masculin ☐ Féminin

L'année d'expérience :

☐ 1an-5ans ☐ 6ans-10ans ☐ 11ans à +

1 C'est quoi d'après vous la gestion des carrières ?

……
……
……
……
……

2 Comment décrivez-vous la politique de gestion de votre entreprise ?

☐ Très bonne ☐ Bonne

☐ Assez bonne ☐ Mauvaise

3 Par rapport à ce politique parlez-nous de ce qu'elle a de motivant ou décevant au sein de l'entreprise CMDT.

……
……
……
……
……..

4 Qu'est-ce qu'elle vous a apporté de plus sur le niveau professionnel ?

……
……
……
……
…….

5 Pensez-vous que votre salaire est adéquat au poste que vous occupez ? Et pourquoi ?

☐ Oui ☐ Non

6 Peut-il être un élément essentiel dans votre parcours professionnel ?

☐ Oui ☐ Non

7 La motivation au centre de la CMDT. Il a-t-elle un impact sur le plan de carrière du personnel ?

☐ Oui ☐ Non

8 La gestion des carrières améliore-t-elle le parcours professionnel ?

☐Oui ☐ Non

9 Selon vous quels sont les aspects psychologiques de la motivation ?

……
……
……
……
……..

10 Vos dernière impression sur la motivation d'une part et sur la gestion des ressources humaines au sein de la CMDT.

……
……
……
……
……

LISTE DES DIAGRAMMES ET TABLEAUX

N°	TISTES DES DIAGRAMMES	Pages
1	Répartition selon l'âge	32
2	Répartition selon l'ancienneté	33
3	Répartition selon la politique de gestion de carrière au sein de la CMDT	34
4	Répartition selon la motivation au sein de la CMDT	35
5	Répartition selon la satisfaction au niveau du salaire	36
6	Répartition selon l'impact de la motivation sur le personnel de la CMDT	37
LISTE DES TABLEAUX		
1	Répartition selon le sexe	33
2	Répartition selon l'amélioration de la gestion des carrières sur le parcours professionnel	37
3	Répartition selon les dernières impressions sr la motivation au sein de la CMDT	38

Table des matières

DEDICACES I

REMERCIEMENTS II

SOMMAIRE III

INTRODUCTIONS..... 1

CHAPITRE 1 : CADRE GENERAL DE L'ETUDE.....4

1. PROBLEMATIQUE.....4
I. CADRE DE L'ETUDE.....5
1. OBJECTIFS GENERAL 5
2. HYPOTHESES 6
II. REVUE LITTERATURES.....6
1. APPROCHE CONCEPTUELLE.....6

SECTION 01 : GENERALITE SUR LE CONCEPT DE CARRIERE.....6

I. DEFINITION DE LA GESTION DES CARRIERES 6

II. OBJECTIFS DE LA GESTION DES CARRIERES 8

III. L'IMPORTANCE DE LA GESTION DES CARRIERES 9

SECTION 02 : PILOTAGE DE LA GESTION DES CARRIERES..... 9

I. LES ACTEURS DE LA GESTION DES CARRIERES 10

II. LES OUTILS DE LA GESTION DES CARRIERES 12

III. LES ETAPES DE LA GESTION DES CARRIERES 14

SECTION 03 : CONCEPTS GENERAUX SUR LA MOTIVATION 15

1. DEFINITION DE LA MOTIVATION….....15

2. LES THEORIES DE LA MOTIVATION.....15

CHAPITRE2 : CADRE METHODOLOGIQUE.....23

I. LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE..... 23
1. LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE 23
2. RECHERCHE PAR INTERNET 23
II. LE QUESTIONNAIRE 23

III. TECHNIQUE D'INVESTIGATION ET OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES.....24
IV. DIFICULTES RENCONTREES.....24

CHAPITRE 1 : CADRE ORGANISATIONNEL.....26

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE.....26
1. STATUT ET MISSIONS.....26
2. ORGANISATION 26
3. ZONE D'INTERVENTION 27
II. LE SECTEUR COTON AU MALI.....27
III. L'IMPORTANCE DU COTON AU MALI.....28
IV. ACTIVITES : PRODUCTION DU COTON… 28

1. MENACES-RISQUES SUR LE SECTEUR COTON 28

2. LES OPPORTUNITES OFFERTES AU SECTEUR COTON… 29

3. L'IMPORTANCE DU COTON DANS L'ECONOMIE DU MALI.....31

CHAPITRE 2 : ANALYSE ET INTERPRETATION DES RESULTATS 31

I. L'ANALYSE DES RESULTATS ET COMMENTAIRES.....31
II. VERIFICATION DES HYPOTHESES 38
III. RECOMMANDATIONS 39

CONCLUSION 40

BIBLIOGRAPHIE 42