

Gestion des carrières et motivation dans les entreprises industrielles maliennes : cas de la SGMA

Career management and motivation within malian industrial enterprises: case of SGMA

FANE Tiédian

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de gestion (FSEG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) - Mali
Centre Universitaire de Recherches économique et sociale (CURES)

Haidara Baber B.

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de gestion (FSEG)
Centre Universitaire de Recherches économique et sociale (CURES)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) - Mali

Traore Abdoulaye Sékou

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de gestion (FSEG)
Université des Sciences Sociales et de Gestion de Bamako (USSGB) - Mali
Centre Universitaire de Recherches économique et sociale (CURES)

Date de soumission : 21/01/2025

Date d'acceptation : 07/03/2025

Pour citer cet article :

FANE. T. & AL. (2025) « Gestion des carrières et motivation dans les entreprises industrielles maliennes : cas de la SGMA », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 6 : Numéro 3 » pp : 87- 102.

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

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans cet article, on se propose de chercher l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés dans les entreprises industrielles maliennes, la SGMA étant un échantillon représentatif de l'ensemble. La question centrale est la suivante : Dans quelle mesure la gestion des carrières impacte la motivation des salariés ? L'hypothèse générale est la suivante : la gestion des carrières a un impact positif sur la motivation des salariés.

L'objectif général est de donner des lignes directrices aux gestionnaires des ressources humaines des entreprises industrielles du Mali. La méthode quantitative est utilisée. Les résultats ont confirmé que la gestion des carrières a un impact positif sur la motivation des salariés.

Mots clés : Évaluation, Formation, Responsabilisation, Régression multiple

Abstract

In this article we seek the impact of career management on employee motivation in Malian industrial companies, SGMA being a representative sample of the whole. The central question is the following: What is the extent of the impact of career management on employee motivation within Malian industrial companies? The general hypothesis is: the career management has a positive impact on employee motivation. The general objective is to provide guidelines to human resources managers of industrial companies in Mali in motivating employees. Quantitative method is used. The results confirmed that career management has a positive impact on employee motivation.

Keywords: Evaluation, Training, Accountability, Multiple regressions

Introduction

❖ Contexte et justification

La globalisation engendre l'incertitude et l'intensification de la concurrence à l'échelle nationale et internationale provoquant la vulnérabilité des entreprises. L'avantage concurrentiel n'est pas seulement induit par les facteurs traditionnels tels que la main d'œuvre bon marché, un investissement massif, l'accès facile aux marchés et aux matières premières mais aussi par un niveau élevé de motivation des salariés. De toutes les ressources, le facteur humain se présente comme un élément important pour atteindre les objectifs fixés.

❖ Problématique

Il existe une politique floue de la gestion du personnel dans les entreprises industrielles maliennes où les responsabilités, les critères de mobilités, les tâches ne sont pas régies par des normes claires (Pré enquête octobre 2023). L'entreprise SGMA est ainsi confrontée aux difficultés suivantes :

Les rapports directs avec certains salariés à la SGMA montrent que certains salariés sont à la recherche d'un nouvel emploi ; Cherchent à améliorer leurs conditions matérielles de travail et socioprofessionnelles ;

Aujourd'hui l'étude de l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés n'est pas une option mais nécessité. **Dans quelle mesure la gestion des carrières impacte la motivation des salariés ?**

De cette question centrale découlent les questions spécifiques suivantes :

- ✓ **Question1** : Quel modèle théorique de l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés ?
- ✓ **Question2** : Quels liens y a-t-il entre la gestion des carrières et la motivation ?
- ✓ **Question3** : Quelle est la significativité des liens statistiques entre la gestion des carrières et la motivation des salariés dans l'entreprise SGMA ?

❖ Objectifs de recherche

- ✓ **Objectif général** : Donner des lignes directrices aux gestionnaires de ressources humaines des entreprises industrielles du Mali dans la motivation des salariés ;
- ✓ **Objectif spécifique1** : Trouver un modèle théorique de l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés ;
- ✓ **Objectif spécifique2** : Décrire les liens qui existent entre la gestion des carrières et la motivation.

- ✓ **Objectif spécifique3** : Tester les hypothèses relatives à l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés dans l'entreprise SGMA.

❖ **Hypothèses de recherche**

- ✓ **Hypothèse générale H** : la gestion des carrières a un impact positif sur la motivation des salariés ;
- ✓ **Hypothèse h₁** : La formation continue a un impact positif sur la motivation des salariés ;
- ✓ **Hypothèse h₂** : L'évaluation des salariés a un impact positif sur la motivation des salariés ;
- ✓ **Hypothèse h₃** : La responsabilisation des salariés a un impact positif sur la motivation des salariés.

❖ **Intérêt du sujet**

- ✓ Intérêt théorique : les données fiables, valides et le modèle théorique peuvent être utilisés par d'autres chercheurs.
- ✓ Intérêt pratique : Le modèle théorique est applicable en pratique par l'entreprise, cette étude permet une bonne gestion de carrières des employés d'où son intérêt pour la société.

❖ **Délimitation du sujet**

Il existe plusieurs dimensions de la gestion des carrières, les dimensions retenues ici conformes aux objectifs de cette étude sont : l'évaluation ; la formation, et la responsabilisation des salariés.

❖ **Annonce du plan**

Cet article est structuré de la manière suivante :

- ✓ Une introduction composée de contexte et justification, de la problématique, l'intérêt du sujet, la délimitation du sujet, les objectifs de recherche, les hypothèses de recherche et l'annonce du plan.
- ✓ la revue de littérature qui définit les concepts de gestion de carrière, de la motivation et les relations entre les variables dépendantes et la variable dépendante comme perçus par différents auteurs.
- ✓ Une méthodologie qui présente la collecte et le traitement des données, Présentation des résultats.
- ✓ l'analyse des résultats qui interprète l'équation de la régression multiple, les coefficients de corrélation et de détermination, les tests d'hypothèse.

- ✓ discussion des résultats obtenus qui interprète les résultats, présente les limites et les implications théoriques et pratiques de l'article, la comparaison avec la littérature et les perspectives de recherche.
- ✓ Une conclusion rappelant l'objectif général, les instruments, les résultats.

1. Revue de littérature

1.1. Définition des concepts de carrière et de motivation

1.1.1. Concepts de carrière

Arthur, Hall et Lawrence (1989) définissent le concept de carrière comme « le déroulement des acquis professionnels d'un salarié au cours de sa vie ».

Dans l'article de Cochran (1994) sur le concept de carrière ; selon lui la clarification du concept de carrière est importante car c'est uniquement en fonction de cette opération qu'il sera possible aux spécialistes du développement de carrière d'examiner les soucis évoqués qui lui sont reliés. Dans le regard de ces différents auteurs, notamment Dupont et Pereira-Gonzalez (1996) affirment que « le terme carrière doit être rattaché à celui de travail, et l'orientation doit être axée sur le parcours professionnel des salariés, sans oublier pour autant d'observer les autres dimensions, dans la mesure où elles sont en lien avec la carrière ou la vie au travail de la personne à aider ». De leurs côtés, Mirvis et Hall (1996) proposent de reconsidérer le concept de carrière selon la vue élargie de la vie de travail. De ce fait, il est question de la « nouvelle » carrière qui « consiste en une série d'activités (emplois à temps partiel, emplois autonomes, assignations temporaires, projets d'équipe, périodes de travail à la maison, congés sabbatiques, etc.)

Plus récemment, la « carrière » a été définie comme « l'ensemble des schémas et séquences de professions et de postes occupés par des personnes tout au long de leur vie professionnelle » (Young et Collin, 2000). D'autres (Arthur, Hall et Lawrence, 1989) ont convenu de définir la carrière comme la séquence évolutive des expériences professionnelles d'une personne au fil du temps.

1.1.2. Concepts de motivation

Pour Lévy-Leboyer (1999, p. 9), « la motivation est le processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif et qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ».

En faits, trois éléments de base ressortent de cette définition :

- ❖ une explication de la motivation doit inclure ce qui « aiguillonne ou incite une personne à agir »

- ❖ la motivation doit être décrite comme un processus (c'est-à-dire, dynamique) ou l'on retrouve des concepts comme le choix, la direction et l'objectif du comportement.

1.1.3. Gestion des carrières et motivation

La question de recherche² : « Quels liens y a-t-il entre la gestion des carrières et la motivation ? » sera répondue.

La gestion des carrières désigne une stratégie des Ressources Humaines qui permet de mettre en œuvre et de piloter la gestion du parcours de carrière des collaborateurs d'une entreprise. La gestion des carrières s'intègre à la politique de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences).

La gestion de carrière en entreprise permet de suivre et d'évaluer les compétences, les aptitudes et la valeur ajoutée d'un collaborateur au sein de l'organisation, ainsi que les capacités et savoir-faire qu'il pourra développer.

Démarche individuelle et collective, la gestion des carrières et des compétences est optimisée grâce à des formations professionnelles, des opportunités de carrière, la politique de mobilité interne de l'entreprise.

Tous ces éléments participent au talent management, à améliorer la rentabilité, l'attractivité, ainsi que la marque employeur de l'entreprise. (<https://www.zola.fr/fiches-pratiques/gestion-des-carrieres>).

La gestion de carrière est un levier de développement et de fidélisation des compétences, car 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 essentiel de la motivation.

❖ Formation continue et motivation des salariés

La formation, comme levier de motivation véritable et donc de performance, la formation peut vous aider à conforter le sentiment d'appartenance au groupe, à l'entreprise. Lorsque le salarié se forme, il acquiert de nouvelles connaissances, il valide peut-être des acquis, il progresse. La formation est un enjeu majeur de la vie en entreprise !

Lorsque le salarié se forme, il acquiert de nouvelles connaissances, il valide peut-être des acquis, il progresse. La satisfaction qui en découle va lui donner envie de s'impliquer davantage dans la vie de l'entreprise, lui permettre de s'engager. Former, c'est aussi fédérer ! Accéder le salarié à une formation, c'est non seulement lui donner accès à un développement professionnel, mais aussi personnel. C'est voir le salarié dans son intégralité, pas uniquement d'un point de vue professionnel, mais aussi et avant tout personnel. Car former, c'est aussi donner l'opportunité à chacun de mieux se connaître, de dépasser parfois ses limites, de sortir

de sa zone de confort, d'avoir un regard nouveau sur soi et de faire le point sur ses acquis et ses compétences.

Quand en prime, la formation répond à un besoin clair et précis de la part du salarié, on sait que l'implication et la motivation seront au rendez-vous ! S'appuyer sur des salariés satisfaits de leur formation et de ce que vous leur avez permis d'acquérir, c'est la garantie d'avoir un retour positif qui sera transmis à l'ensemble des salariés.

N'oubliez pas : un salarié heureux, est un salarié engagé dans son entreprise ! C'est un salarié qui aura envie de s'investir, de continuer à progresser, et qui se sentira en confiance pour le faire !

Prendre le temps d'écouter les envies et les besoins du salarié, être en capacité également de lui proposer des formations, de lui permettre de s'épanouir, de monter en compétences, c'est lui permettre non seulement d'être motivé, mais de motiver aussi son entourage et son équipe. (<https://www.qrpinternational.fr/blog/formation-professionnelle/formation-et-motivation-des-salaries>). Les employés sont plus susceptibles d'être motivés et engagés lorsqu'ils peuvent apprendre et développer de nouvelles compétences. Offrir des opportunités de formation peut être un moyen efficace de montrer à votre équipe que vous accordez de l'importance à sa croissance et à son développement, et cela peut également l'aider à se sentir plus confiant et compétent dans son travail. (<https://www.linkedin.com/pulse/learning-development>).

❖ **Évaluation et Motivation des salariés**

Les systèmes d'évaluation des performances ont un impact direct sur la motivation des employés au sein des organisations. En effet, une évaluation juste et transparente peut stimuler la motivation en reconnaissant et en récompensant le travail bien fait. (<https://psico-smart.com/blogs/blog-quel-impact>).

L'évaluation des compétences est souvent perçue comme un simple outil de gestion des ressources humaines, mais son impact sur la motivation des employés peut être profond. Prenons l'exemple de la société française Décathlon, leader dans le domaine de la distribution d'articles de sport. En mettant en place un système d'évaluation fondé sur le feedback continu, Décathlon a observé une augmentation de 20 % de l'engagement de ses employés. En offrant des opportunités de développement personnel et en valorisant les compétences individuelles, les employés se sentent reconnus et motivés à s'investir davantage dans leur travail. Ce processus de reconnaissance va au-delà de l'évaluation formelle ; il crée un environnement où les employés se sentent valorisés, ce qui augmente leur satisfaction et leur productivité.

Cependant, il est essentiel d'adopter des pratiques qui favorisent un retour d'information constructif. L'exemple d'une startup de marketing, Klaxoon, illustre l'importance de l'évaluation collaborative. En intégrant des auto-évaluations et des sessions de feedback 360 degrés, Klaxoon a réussi à renforcer la motivation de ses équipes, avec des employés déclarant une satisfaction au travail augmentant de 30 % après la mise en œuvre de cette approche. Pour mettre en place un système d'évaluation efficace, les entreprises doivent encourager une culture de feedback ouverte, établir des objectifs clairs et mesurables, et offrir des formations adaptées pour aider les employés à développer leurs compétences. Cela non seulement améliore la performance, mais crée également un environnement où les employés sont motivés à apprendre et à progresser. (<https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-quels-sont-les-impacts-de-levaluation-des-competences-sur-la-motivation-des-employes-131183>).

Lors d'une évaluation de performance mal menée, une entreprise peut rapidement se retrouver dans une spirale destructrice. Prenons l'exemple de l'entreprise de vente au détail britannique Marks & Spencer, qui, en 2016, a subi une chute de ses ventes à cause d'une stratégie d'évaluation des employés basée principalement sur des objectifs de performance quantitatifs. Au lieu d'encourager la créativité et l'initiative, cette approche a créé une atmosphère de stress et de concurrence malsaine parmi les employés. En conséquence, la motivation a diminué et le service à la clientèle s'est détérioré. Ce cas souligne qu'une mauvaise évaluation peut non seulement entraîner une baisse de moral, mais également affecter directement la satisfaction client et, par conséquent, le profit de l'entreprise. Selon une étude de Gallup, les entreprises avec des employés engagés voient une augmentation de 22 % de leur rentabilité.

Les organisations doivent donc adopter une approche plus holistique lors de l'évaluation de leurs employés. Par exemple, Accenture a choisi de remplacer son ancien système d'évaluation des performances par des check-ins réguliers et informels. Cette méthode a permis de renforcer la communication entre les employés et les supérieurs, tout en fournissant un retour d'information constructif et continu. Pour d'autres entreprises, il est recommandé d'incorporer des évaluations 360 degrés qui incluent des retours des pairs et des clients, afin de fournir une vision complète des performances. L'adoption d'une telle culture d'évaluation peut non seulement minimiser les risques associés à une mauvaise évaluation, mais aussi favoriser un environnement de travail positif où chaque employé se sent valorisé et soutenu, renforçant ainsi l'engagement et l'innovation au sein de l'organisation. (<https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-quels-sont-les-impacts-de-levaluation-des-competences-sur-la-motivation-des-employes>).

❖ Responsabilisation et Motivation des salariés

Selon une étude de la Harvard Business Review, une plus grande responsabilisation des salariés est en corrélation avec de meilleures performances professionnelles, une plus grande satisfaction au travail et un plus important niveau d'engagement au travail. ([https://www.agendrix.com › fr-fr › glossaire-rh › responsabilisation des salariés](https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/responsabilisation-des-salaries)).

La responsabilisation des salariés présente plusieurs avantages, notamment :

- ✓ Favoriser une culture de l'engagement des salariés ;
- ✓ Contribuer à retenir les meilleurs talents ;
- ✓ Inspirer et motiver les salariés;
- ✓ Faciliter les processus de travail ;
- ✓ Améliorer la communication au sein de l'organisation ;
- ✓ Générer de nouvelles idées ;
- ✓ Favoriser l'innovation.

(<https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/responsabilisation-des-salaries>)

2. Méthodologie

2.1. Présentation sommaire de l'entreprise

La société de galvanisation du Mali (SGMA) est une petite entreprise industrielle située dans la zone industrielle de Bamako. L'entreprise produit des ustensiles de cuisine métalliques.

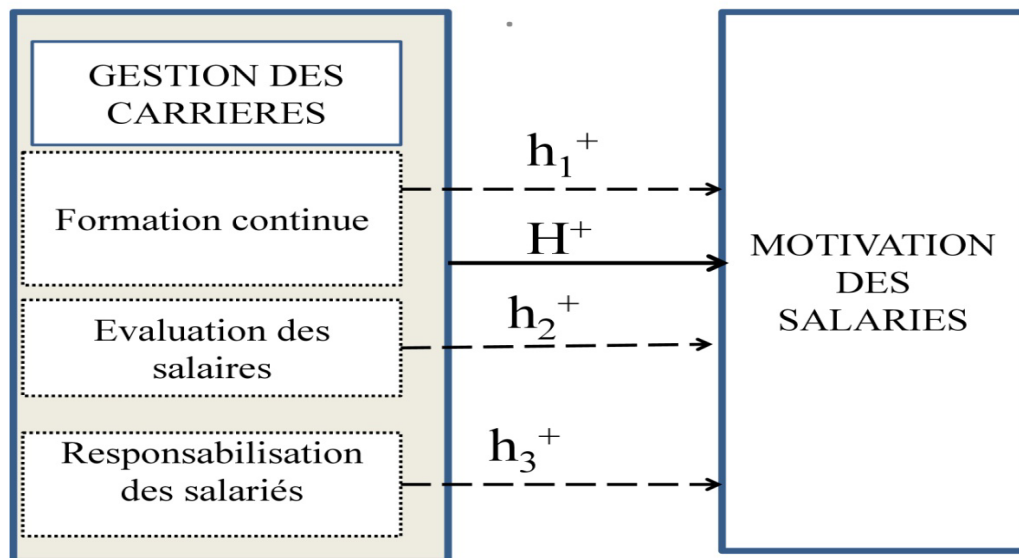
Le cadre théorique est formé par les variables indépendantes et la variable dépendante. La théorie est la description rationnelle de l'interconnexion entre ces variables indépendantes et la variable dépendante.

2.2. Modèle théorique

La première question de recherche « Quel modèle théorique de l'impact de gestion des carrières sur la motivation des salariés ? » sera répondue.

Figure : Modèle théorique de l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés

Modèle théorique de l'impact de la gestion des carrières sur la motivation des salariés



Source : Auteurs

2.3. Variables et indicateurs

Dans cet article la motivation est la variable dépendante ou variable expliquée, la formation continue, l'évaluation des salaires, la responsabilisation des salariés sont des variables indépendantes ou variables explicatives. Les indicateurs retenus sont : pour la formation continue le taux de salariés formés par an, pour la motivation le nombre de salariés qui pourraient quitter l'entreprise en raison de leur insatisfaction ou manque de motivation, pour l'évaluation des salaires, le nombre de salariés qui estiment que le processus d'évaluation des salaires est juste, pour la responsabilisation des salariés, liberté d'action et autonomie des salariés au travail.

2.4. Sources de données secondaires

Les données secondaires sont collectées à l'aide des livres, des articles scientifiques, des archives de l'entreprise et des ressources sur l'internet.

2.5. Sources de données primaires

Les données primaires sont obtenues à l'aide des questionnaires d'enquêtes. Deux questionnaires d'enquêtes sont mis au point, l'un porte sur la motivation et l'autre sur la gestion des carrières.

2.5.1. Questionnaire de gestion des carrières

Les salariés sont invités à noter leurs dirigeants par an, en formation continue du personnel, en évaluation des salariés et en responsabilisation des travailleurs à l'échelle de Likert de 2015 à 2023 de la façon suivante : de 0 à 2- insatisfait ; de 2 à 3- légèrement satisfait ; de 3 à 4-satisfait ; 4 à 5-très satisfait.

2.5.2. Questionnaire de Motivation des salariés

Les gestionnaires de production sont invités à noter le niveau de productivité des salariés par an à l'échelle de Likert de 2015 à 2023 de la façon suivante de 0 à 2- insatisfait ; de 2 à 3- légèrement satisfait ; de 3 à 4-satisfait ;4 à 5-très satisfait.

2.5.3. Présentation des données

La motivation des salariés représente la variable dépendante (Y) ; formation continue des salariés(X_1) ; l'évaluation des salariés(X_2) et la responsabilisation des salariés (X_3) sont des variables indépendantes. Les données sont collectées de 2014 à 2023 durant 10 ans.

Tableau N°1 : Présentation et traitement des données par Excel

Années	Motivation des salariés	Formation continue des salariés	Evaluation des salariés	Responsabilisation des salariés
Variables	Y	X_1	X_2	X_3
2014	3	2,5	2 ,5	3
2015	3,5	3	3	3,3
2016	4	3,5	3,5	3,5
2017	4	3,7	3,7	3
2018	3	3	3	2,5
2019	4	3,4	3,4	3
2020	3	3	3	2,5
2021	3	3	3	3
2022	3	3	3	3
2023	4	3,5	3,5	3,5

Source : Nos propres enquêtes

3. Résultats

Tableau N°2 : Résultats de traitement des données par Excel du Tableau N°1

	Intercept e	Formation continue des salariés X ₁	Évaluation des salariés X ₂	Responsabilisation des salariés X ₃
b	-0,9743	0,47998	0,7742	0,1379
s(b)	0,73239	0,33889	0,2586	0,3416
t	-1,3303	1,41632	2,9942	0,4037
p	0,2318	0,2064	0,0242	0,7004

Source : Nos propres enquêtes

Dans le Tableau N°2 figurent les valeurs P de probabilité de rejet ou d'acceptation de l'hypothèse nulle et les coefficients b des variables indépendantes.

Tableau N°3 : Résultats d'Analyse de la variance

Source	SS	df	MS	F	F-Crit	p-Value
Regn.	1,98834	3	0,6628	16,803	4,7571	0,0025
Erreur	0,23666	6	0,0394			
Total	2,225	9	0,2472	R ² 0,8936		R ² ajusté 0,8405

Source : Nos propres enquêtes

Dans le Tableau N°3, il y a le coefficient de détermination R², le coefficient de détermination ajusté R² et on calcule le coefficient de corrélation R qui est la racine de R².

4. Analyse des résultats

4.1. Interprétation de l'équation de la régression multiple

Les résultats du Tableau N°2 permettent d'obtenir l'équation de la régression multiple.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

$Y = -0,9743 + 0,47998 X_1 + 0,7742 X_2 + 0,1379 X_3$ est l'équation de la régression multiple, elle s'interprète comme suit :

- ❖ La Motivation des salariés augmente de 0,47998 point par an pour chaque augmentation d'un point de la formation continue des salariés tenant compte du changement dû à l'impact de l'évaluation des salaires et de la responsabilisation des salariés ;

- ❖ La Motivation des salariés augmente de 0,7742 point par an pour chaque augmentation d'un point de l'évaluation des salariés, tenant compte du changement dû à l'impact de la formation continue et de la responsabilisation des salariés ;
- ❖ La Motivation des salariés augmente de 0,1379 point par an, pour chaque augmentation d'un point de la responsabilisation des salariés tenant compte des changements dus à l'impact de la formation continue des salariés et l'évaluation des salariés.

4.2. Tests d'hypothèses

La question de recherche³ : « Quelle est la significativité des liens statistiques entre la gestion des carrières et la motivation des salariés ? » sera répondue.

4.2.1. Test de student pour les coefficients individuels ou test des hypothèses spécifiques

- ❖ Montre si une variable indépendante est spécifiquement importante ;
- ❖ **Hypothèses :**

H_0 : $\beta_j = 0$ (pas de relation linéaire), on accepte l'hypothèse nulle.

H_1 : $\beta_j \neq 0$ (il y a une relation linéaire entre X_j et Y) ; on accepte l'hypothèse alternative H_1 .

On compare la P-valeur de chaque variable à 0,05, c'est-à-dire la probabilité de rejet de H_0 par erreur alors que H_0 est valide. Si cette probabilité est supérieure au seuil 0,05 on accepte H_0 et on rejette l'hypothèse alternative H_1 .

- ✓ Pour la variable indépendante, « Formation continue des salariés » la P-valeur=0,2064 supérieure à 0,05, on accepte H_0 et On rejette l'hypothèse alternative H_1 . H_1 n'est pas une hypothèse valide.
- ✓ Pour la variable indépendante, « Évaluation des salariés », la P-value=0,0242 inférieure à 0,05, on rejette H_0 et On accepte l'hypothèse alternative H_2 . H_2 est une hypothèse valide.
- ✓ Pour la variable indépendante, « Responsabilisation des salariés », la P-value=0,7004 supérieure à 0,05, on accepte H_0 et On rejette l'hypothèse alternative H_3 . H_3 n'est pas une hypothèse valide.

F-test (test de Fisher) pour la signification générale du model

La question de recherche³ : « Quelle est la significativité des liens statistiques entre la gestion des carrières et la motivation des salariés ? » sera répondue.

- ❖ F-test montre s'il y a une relation linéaire entre les variables indépendantes prises ensemble X et la variable dépendante Y .

- ❖ On utilise F-test statistique.
- ❖ Hypothèses :

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \dots = \beta_k = 0$ (pas de relation linéaire)

H_1 : au moins un $\beta_i \neq 0$ (au moins une variable indépendante affecte Y)

Pour F-test la P-valeur est 0,0025 inférieure à 0,05 ; le modèle est significatif pour expliquer la relation entre la gestion des carrières et la motivation des salariés. H_0 est une hypothèse valide.

4.2.2. Le coefficient de détermination R^2

$R^2=0,8936$ signifie 89,36% des variations de la motivation des salariés sont expliquées par les variations de la formation continue, de l'évaluation des salariés et de la responsabilisation des salariés.

4.2.3. Le coefficient de détermination R^2 ajusté

R^2 ajusté=0,8405 signifie 84,05% des variations de la motivation des salariés sont expliquées par les variations de la formation continue, de l'évaluation des salariés et de la responsabilisation des salariés prenant en compte la taille de l'échantillon et du nombre de variables indépendantes.

5. Discussion des résultats

5.1. Interprétation des résultats

- ❖ Les résultats de l'analyse de régression multiple impliquent que la pratique de la gestion des carrières a un impact positif significatif sur la motivation des salariés.
Les salariés ont des attentes dans la gestion de leurs carrières à l'égard des entreprises dans lesquelles ils travaillent. Si leurs attentes ne sont pas satisfaites, ils sont insatisfaits et les d'autres entreprises peuvent les perdre facilement. C'est peut-être pour cette raison que la littérature de gestion des ressources humaines accorde une importance à la motivation des salariés.
- ❖ Certaines hypothèses spécifiques n'ont pas été validées, la taille de l'échantillon faible ne permet pas de vérifier à travers un test statistique les résultats obtenus.
- ❖ L'hypothèse générale est validée et l'objectif général est atteint.
- ❖ Les objectifs de recherche sont atteints. du choix de la population concernée,
- ❖ Les résultats présentent des similitudes et des différences avec des résultats d'autres articles à cause des conditions de réalisation de l'article, de la définition des variables, du choix de la méthode de recherche, du choix du modèle statistique utilisé.

5.2. Comparaison avec la littérature

Les résultats obtenus concordent avec ceux des auteurs cités dans la revue de littérature.

5.3. Limites

Une étude qualitative supplémentaire aurait enrichi la qualité des résultats, néanmoins les réponses obtenues ont suffisamment apporté des informations permettant de vérifier les hypothèses.

5.4. Implications théoriques et pratique

Le modèle théorique développé est applicable en pratique par les entreprises en tenant compte de leurs spécificités. Sur le plan théorique les résultats renforcent certaines théories existantes. Les données sont valides et fiables et peuvent être utilisées par d'autres chercheurs.

5.5. Perspective de recherche

Les résultats de cette recherche constituent une base pour une étude qualitative exploratoire à travers un guide d'entretien.

Conclusion

L'objectif général de cette étude est de faire des investigations sur la relation qui existe entre la gestion des carrières et la motivation des salariés. Un certain nombre de conclusions sont issues de cette recherche. En effet la théorie relative à la gestion des carrières et la motivation est développée.

Premièrement les instruments de mesure de la gestion des carrières et de la motivation des salariés sont fiables et valides et peuvent être utilisés par d'autres chercheurs.

Deuxièmement plusieurs conclusions sont obtenues de test du modèle théorique:

- ❖ La formation continue a un impact positif sur la motivation des salariés ;
- ❖ L'évaluation des salariés a un impact positif sur la motivation des salariés,
- ❖ La responsabilisation des salariés a un impact positif sur la motivation des salariés ;
- ❖ La gestion des carrières a un impact positif sur la motivation des salariés.

Les conclusions de l'étude de cas sont applicables à d'autres entreprises. Strictement parlant la généralisation de ces conclusions est limitée car différentes entreprises ont différentes tailles, des personnels différents opèrent dans différents environnements etc. En utilisant ce modèle l'entreprise peut rapidement identifier les zones qui demandent une amélioration et apporter les corrections nécessaires.

BIBLIOGRAPHIE

1. ARTHUR, M., HALL, D., LAWRENCE, B. (1989). Handbook of Career Theory. Cambridge, England: Cambridge University Press.
2. COCHRAN, L. (1994). « What is a Career Problem », The Career Development Quarterly, vol. 42, 3, 204-215.
3. DUPONT, P., PEREIRA-GONZALEZ, M. (1996). « Pour une meilleure compréhension des termes en orientation », Cahiers de la recherche en éducation, vol. 3, 1, 15-34.
4. HILMI, Y., & HILMI, M. (2016). Le développement de l'employabilité, outil pour limiter l'inadéquation formation emploi : Cas du métier d'un responsable financier. Revue Marocaine de recherche en management et marketing, 1(13).
5. MIRVIS, P.H., HALL, D.T. (1996). « New Organizational Forms and the New Career », dans D.T. Hall and Associates, the Career is dead – Long Live the Career: A Relational Approach to Careers, San Francisco: Jossey-Bass, 72-101.
6. A., YOUNG, R.A. (Eds.) et COLLIN, (2000). The Future of Career. Cambridge, England: Cambridge University Press.

WEBOGRAPHIE

1. <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-quels-sont-les-impacts-de-levaluation-des-competences-sur-la-motivation-des-employes-131183>
2. <https://psico-smart.com/fr/blogs/blog-quels-sont-les-impacts-de-levaluation-des-competences-sur-la-motivation-des-employes-131183>
3. [https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/responsabilisation des salariés](https://www.agendrix.com/fr-fr/glossaire-rh/responsabilisation-des-salaries)
4. <https://www.linkedin.com/pulse/learning-development>.
5. [https://www.zola.fr/fiches-pratiques/gestion-des- carrières](https://www.zola.fr/fiches-pratiques/gestion-des-carrieres).