



L'IMPACT DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES SUR L'EFFICACITE DES ACTIONS D'INSERTIONS PROFESSIONNELLES AU MALI : CAS DE L'AGENCE NATIONALE POUR L'EMPLOI ET DE L'AGENCE POUR LA PROMOTION DE L'EMPLOI DES JEUNES

Dr. TIOWGA SAKHO

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION/FSEG
ECOLE NORMALE D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE/ENETP
UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES ET DE GESTION DE BAMAKO/USSGB

Dr. BOUBACAR SEKOU KEITA

INSTITUT DES HAUTES ETUDES EN MANAGEMENT/IHEM
LABORATOIRE DE RECHERCHE EN MANAGEMENT ET DECENTRALISATION/LAREM-
DEC

Dr. SIDI MAMADOU DIALLO

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION/FSEG
ECOLE NORMALE D'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNELLE/ENETP
UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES ET DE GESTION DE BAMAKO/USSGB

Dr. Djirbil DANFAGA

UNIVERSITE DES SCIENCES SOCIALES ET DE GESTION DE BAMAKO/USSGB

Abstract: L'objectif est d'analyser l'impact de la Gestion des Ressources Humaines sur l'efficacité des actions d'insertions professionnelles des jeunes. pour cela nous avons adopté le positionnement épistémologique positiviste cela nous a permis d'opter pour l'approche mixte (qualitative-quantitative) les résultats obtenus ont montré que : la politique de formation est une sentinelle (de Gestion des Ressources Humaines) incontournable pour faciliter ou assurer l'employabilité des jeunes. L'Etat doit assumer la garantie de ce t'appareil régulateur qui permet aux jeunes de maîtriser leur savoir faire afin rapidement d'être employable. En outre la plus part de creation d'emplois s'effectue à travers le secteur privée, or ce secteur connaît des difficultés manifestes, il doit être soutenu par l'Etat à travers des actions d'injections de fonds dans le circuit économique au moment des récessions pouvant permettre aux entités de bénéficier ces fonds afin de réaliser un chiffre d'affaires et d'accommoder des recrutements aux différents niveau de qualifications ou de catégories par rapport aux circonstances conjoncturelles d'un pays.

Keywords: Gestion des Ressources Humaines, Efficacité, Insertion Professionnelle, Intégration, chômage.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17356791>

1 Introduction

Le problème de l'intégration, pensé en termes d'intégration dans la société, trouve ses racines dans les travaux de l'École de Chicago, qui a théoriquement développé ce concept dans le contexte des États-Unis de l'entre-deux-guerres, confrontés aux défis de l'assimilation de leurs minorités ethniques, résultat de plusieurs sédiments migratoires. L'émergence de « l'American way of life » a imposé une conception de l'intégration dans la société, grâce au travail et aux opportunités de réussite sociale qu'il offrait, fondée sur l'adhésion à des valeurs communes qui ne dépendaient pas des considérations de l'État et des politiques sociales (Coulon, 2012). Dans les sociétés salariales contemporaines, notamment en Europe, le champ de la recherche sur l'insertion professionnelle s'est par la suite développé concomitamment à l'allongement de la période d'études des jeunes et à leurs difficultés d'accès à des emplois stables. Ces phénomènes sont apparus à la fin des Trente Glorieuses, période durant laquelle « l'entrée au travail n'était pas un problème et l'insertion n'était pas une catégorie pertinente » (Dubar, 2001, p. 24). Elle l'est devenue par la suite en raison de la convergence de deux « ruptures historiques ». La première concerne, dans nombre de pays (à l'exception notable des pays germaniques où l'apprentissage continue à prédominer), la disjonction entre l'espace spécifique de formation (instruction et éducation) et l'espace d'activité de travail (emploi et revenu) qui a contribué à faire apparaître un nouvel âge de la vie, « la jeunesse ». La seconde, plus récente, fait référence à la dissociation entre la fin des études et l'entrée dans l'emploi résultant de phénomènes tels que le chômage de masse, l'emploi atypique et précaire, le déclassement scolaire et la surqualification professionnelle. « C'est bien une conjoncture historique spécifique qui constitue le contexte de l'émergence du problème social de l'intégration des jeunes » (Dubar, 2001, p. 26). Aujourd'hui, la situation sur le marché du travail, les modes d'accès à l'emploi et le rapport au travail des jeunes ont considérablement évolué et suscitent un débat légitime, notamment dans les pays développés, sur l'actualité et la pertinence de la notion d'insertions professionnelles des jeunes.

Ce qui va nous pousser à poser la question centrale suivante : Quel est l'impact de la GRH sur l'efficacité des actions d'insertions professionnelles ?

Pour résoudre cette équation, nous nous sommes inspirés des différentes revues des littératures à travers les articles, et les ouvrages pour formuler la question spécifique suivante :

- La politique de formation influence-t-elle l'employabilité des jeunes ?

L'objectif de cet article est d'analyser l'impact de la GRH sur l'efficacité des actions d'insertions professionnelles.

Objectif spécifique :

- D'étudier l'impact de la formation sur l'efficacité d'insertion des jeunes emplois.

Revue de la littérature.

Le problème en soi n'est pas nouveau mais les événements récents dans notre pays à la suite de la crise dans les régions du nord l'ont bien sûr rendu plus difficiles mais aussi plus problématique. Cette crise a mis la pression sur des jeunes qui souffraient déjà : ils sont nés à une époque où la garantie d'emploi dans le secteur public était la norme, mais ils ont atteint leur maturité dans une économie de plus en plus mondialisée où ils n'ont pas les moyens d'être compétitifs.

Notons que pour améliorer l'impact de la formation professionnelle en termes de retour à l'emploi et de réduction, il est donc important de comprendre comment les postes sont pourvus et de renforcer les capacités de recrutement des entreprises, Castra (2003).

Les employeurs déplorent une pénurie de main-d'œuvre, se disent insatisfaits du niveau de compétence des jeunes diplômés qui sortent de nos écoles. Pourtant, depuis plus de vingt ans, les politiques en faveur de la formation professionnelle se sont multipliées. Elles sont en effet perçues comme l'un des principaux leviers dans la lutte contre le chômage puisqu'elles sont censées réduire les difficultés de recrutement liées à l'inadéquation entre l'offre et la demande de compétences sur le marché du travail.

L'accès à l'emploi peut se faire de plusieurs manières : soit à l'issue d'une formation initiale, soit d'une formation continue, par exemple ; ou de favoriser certains profils de jeunes starters, de travailleurs expérimentés ou de demandeurs d'emploi. L'étude de ces trajectoires d'emploi met en lumière la nature du lien entre formation et emploi. Cependant, il est clair que les plans de formation massifs et l'augmentation des niveaux d'éducation ont eu peu d'effet sur le taux de chômage des jeunes (Assogba, 2000 ; Gauthier, 2000b).

C'est pourquoi l'un des leviers pour améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande de main-d'œuvre, au-delà du développement de la formation, est d'améliorer la qualité de la gestion des ressources humaines des entreprises. En effet, les pratiques managériales sont un outil crucial pour améliorer l'adéquation entre l'offre et la demande de compétences et permettre ainsi aux entreprises d'accroître leur compétitivité (Barbier, 2000).

Développé en France, le concept d'insertion professionnelle est, historiquement, le résultat de deux matrices de l'État-providence français. La première matrice, dont découle la notion même d'intégration – qui recouvre, aujourd'hui comme hier, un champ bien plus large que celui des jeunes – a été élaborée dans les années 1960, dans le cadre de politiques publiques visant à favoriser l'accès à l'emploi et à des ressources financières régulières pour les personnes handicapées (Guitton, 1998). Ce modèle d'insertion par le travail s'inspire et se distingue à la fois de la politique d'insertion professionnelle des personnes handicapées. On retrouve le même volontarisme politique consistant à refuser les aides et les compensations passives des risques sociaux (handicap versus chômage) et, par conséquent, à appeler à la mobilisation des forces de la société civile qui cherchent à promouvoir de nouvelles solidarités actives (Eme, 2012).

Cette filiation s'exprime aussi dans « le caractère dérogatoire et souvent précaire des statuts d'activité proposés aux bénéficiaires » qui renvoient moins à « un impératif de souplesse qu'à la transposition du schéma théorique de transition » (Eme, 2012, p. 25) en vigueur pour les personnes en situation de handicap. Selon cette matrice, le concept d'insertion professionnelle s'appliquera principalement aux groupes considérés comme défavorisés en termes d'accès à l'emploi et identifiés au regard du sexe, du niveau d'éducation ou de qualification, ou de diverses autres caractéristiques (statut d'immigration, handicap, etc.).

La seconde matrice à l'origine du concept d'insertion professionnelle est liée au déploiement d'une planification à la française (Tanguy, 2002) en vue d'assurer l'adaptation de la formation à l'emploi afin de répondre aux besoins importants en compétences des entreprises générés par la forte croissance économique qui a prévalu pendant les Trente Glorieuses. La professionnalisation des études devient une technique majeure dans un contexte de crise récurrente de l'emploi touchant, en premier lieu, les jeunes (Charles, 2015).

2 Définition des concepts.

L'INSERTION PROFESSIONNELLE.

Le modèle de l'intégration par le travail s'affirme en dépassant la matrice d'intégration qui a longtemps prévalu. Si, indéniablement, la notion d'intégration trouve une place de choix dans l'arbre généalogique de la catégorie de l'action publique qu'est l'intégration, celle-ci supplante la première parce qu'elle s'avère être, politiquement et techniquement, une notion beaucoup plus souple et efficace que celle d'intégration, issue de la sociologie durkheimienne et notoirement bousculée par le développement de la précarité. Et la « désaffiliation » (Castel, 1995), qui touchent particulièrement les jeunes. Mais le remplacement de la notion d'intégration, liée à un modèle social encadré par un État global, par celle d'intégration signifie aussi l'émergence d'un nouveau modus operandi des politiques sociales qui fonde l'accès à la citoyenneté sociale non seulement sur l'appui institutionnel mais aussi sur le comportement des individus eux-mêmes, qui doivent être des acteurs explicites de la conquête de leur autonomie. La réussite de ce processus dépend autant de la qualité et de l'efficacité des pratiques d'accompagnement dispensées par les professionnels de l'insertion que de l'attitude des jeunes en difficulté sur le marché du travail, à qui il faut inculquer « un habitus souple, responsable et autonome », marquant la prédominance de la « logique économique » sur la « logique éducative » (Mauger, 2001, p. 13).

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut d'abord définir le « management ». Le mot MANAGEMENT vient du verbe GÉRER est un terme aux origines lointaines, il a depuis été utilisé, dans le langage courant, comme synonyme de prendre soin, diriger une entreprise ou un domaine, ordonner, organiser, prioriser.

Selon ANDRÉ BRASSARE : « le management, c'est le fait de s'occuper d'activités, la responsabilité d'un secteur de l'organisation ».

Il existe plusieurs définitions de la gestion des ressources humaines, dont certaines sont les suivantes : La gestion des ressources humaines est définie comme suit : l'ensemble des pratiques sociales mises en œuvre par l'entreprise.

Toutes les activités qui visent à gérer les talents et les énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels de l'entreprise. Elle couvre l'ensemble des opérations qui visent à acquérir, adopter et développer un capital humain répondant aux besoins de l'entreprise.

HENRI FAYOL un pionnier de l'administration d'entreprise, n'a pas défini la GRH, car ce terme n'existait pas à son époque. Cependant, son travail sur les fonctions de l'entreprise et les principes de gestion a jeté les bases de ce qui deviendra la GRH. Il a souligné la gestion des ressources humaines comme « un ensemble d'activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'entreprise »

PATRICE-ROUSSEL donne la définition suivante : « La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité atteinte, la GRH aura pour mission de piloter le développement des RH afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise.

Selon **ALAIN EIGNANT** : l'objectif essentiel de la GRH est « d'avoir suffisamment de personnel en nombre suffisant et à tout moment des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de développer leurs talents avec un haut niveau de performance et de qualité, et ce dans le

climat social le plus favorable possible ». La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui visent l'intégration effective des individus et des groupes au sein de l'entreprise.

INCIDENCE : C'est le résultat d'une expérience à long terme produite par l'interaction de certains éléments ; l'influence qui en résulte. En d'autres termes, l'impact, l'influence ou le changement observable apporté par un actif et/ou un phénomène sur le bénéficiaire.

INSERTION : Le processus par lequel une personne trouve une place reconnue dans la société.

L'intégration peut prendre plusieurs formes : l'insertion professionnelle, sociale et globale.

L'insertion professionnelle est la reconnexion avec le monde du travail ou la réadaptation au marché du travail.

3 Méthodologie de la recherche

Selon Mays et Pope, (1995) « Le but de la recherche qualitative est de développer des concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants. » L'auteur poursuit en affirmant que la recherche qualitative est généralement interprétative : il ne s'agit pas de tester des théories, mais bien de comprendre un phénomène donné à partir d'interprétations, de témoignages ou d'opinions recueillis. La méthode de recherche qualitative que nous avons utilisée dans cette étude est l'approche de **l'étude de cas**. Conformément au processus d'analyse des données des études de cas (Stake, 1995), les données provenant des observations et des entretiens individuels ont été retranscrites textuellement et l'analyse des données qualitatives a été réalisée selon la méthode d'analyse de contenu thématique.

4. Resultat de la recherche.

Nous avons recueilli des informations auprès de 16 personnes ressources sur 25 populations d'étude, dont 3 femmes DRH âgées de 35 à 45 ans et 13 managers concernant le rôle des RH dans l'insertion professionnelle. selon eux, les demandeurs d'emploi doivent constamment s'orienter dans des formations en fonction de l'évolution ou du changement du marché du travail. Ce résultat est proche de celui de Castel (1991), qui oppose désaffiliation et intégration et propose une lecture de celle-ci selon deux axes : celui du travail et de la sociabilité : « Être dans la zone d'intégration signifie que l'on a des supports relationnels solides ; la zone de vulnérabilité associe la précarité emploi et la fragilité relationnelle ; Le domaine de la désaffiliation combine l'absence de travail et l'isolement social ». D'autres études, en revanche, lient l'intégration à la marginalisation sociale et professionnelle de populations incapables de s'adapter aux changements économiques et sociaux et qui sont spécifiées, en partie, par leur « inemployabilité » (Xiberras, 1993).

4.1. IMPLICATION MANAGERIALE

Ce travail permettra à l'Etat de connecter les établissements d'enseignements aux cellules de fonctions privée(sociétés) ou de fonction publiques afin de permettre de constater les besoins de mains d'œuvres en actualité pour orienter les élèves et les étudiants vers ces filières porteuses d'emplois ou d'entrepreneuriat et fermer les portes momentanément de celles qui ne sont plus d'actualités.

5. Conclusion

L'efficacité de l'insertion professionnelle des jeunes par le biais de la fonction GRH qu'est l'organisation est l'objet du sujet de recherche. L'objectif est d'analyser la contribution de la GRH dans l'employabilité des jeunes. Pour cela nous avons utilisé des moyens comme entretiens semidirectif guide d'entretien pour collecter des informations aux côtés des échantillons inclus dans notre champ de recherche. Nous eu comme resultat que des domaines de l'économie malienne est essentiellement agricole et tertiaire, et les contraintes démographiques sont relativement fortes avec une population très jeune et peu qualifiée. Les bonnes performances macroéconomiques de ces dernières années n'ont pas eu l'effet escompté sur le marché du travail. La situation de l'emploi au Mali est préoccupante tant pour les travailleurs que pour les demandeurs d'emploi, et le niveau de qualification de la main-d'œuvre est faible.

L'ampleur et la tendance à la hausse du taux de chômage et du taux de sous-emploi visible et invisible se conjuguent à de fortes inégalités sur le marché du travail, notamment au détriment des femmes, qui sont plus susceptibles d'être au chômage ou d'occuper des emplois peu productifs et mal rémunérés. Les emplois de qualité, stables et protégés sont concentrés dans les secteurs public et privé formels, qui restent limités. L'économie informelle, qui reste prédominante, doit être valorisée en raison de son potentiel d'emploi, à travers une régulation adaptée et des mesures en faveur des opérateurs économiques (formation, crédits, etc.).

L'adoption d'une politique nationale de l'emploi, parallèlement à la politique nationale de formation professionnelle, reflète l'importance accordée par le Gouvernement à l'emploi (en particulier pour les jeunes). La mise en œuvre de cette politique nécessite des institutions du marché du travail adéquates et des politiques efficaces de promotion de l'emploi.

Les institutions du marché du travail se caractérisent par une réglementation du travail relativement souple, notamment en termes de contractualisation, de recrutement et de licenciement et de fixation des salaires, mais aussi par une certaine complexité des procédures qui peut augmenter les coûts de gestion du travail. Enfin, la faible capacité de l'administration du travail ne permet pas un contrôle efficace de l'application de la législation du travail.

Les politiques de promotion de l'emploi et de la formation professionnelle sont mises en œuvre par le biais de divers mécanismes ou programmes. Les résultats obtenus sont encourageants, mais les impacts restent limités compte tenu de l'ampleur des besoins sur le marché du travail. La création de nouveaux programmes et services d'emploi reflète un réel effort du gouvernement pour promouvoir l'emploi, mais les ressources budgétaires pour l'emploi restent très faibles. Enfin, une meilleure répartition des rôles et une meilleure coordination des actions entre les services de l'emploi sont souhaitables afin de renforcer la performance des politiques de promotion de l'emploi.

REFERENCES

- Barbier.J.C. (2002). Peut-on parler d'« activation » de la protection sociale en Europe ? *Revue française de sociologie*, 43, 307-332.
- Bordigoni.M.Demazière.et.Mansuy. (1994). L'insertion professionnelle à l'épreuve de la jeunesse. Points de vue sur les recherches françaises. Communication au « Network on Transition in Youth », Seelisberb. Paris: Bouffartigue.
- Bourdon.S.et.Cleaver. (2000). Le genre et le stéréotype du diplôme lors de l'insertion.
- Castel.R. (1995). Les métamorphoses de la question sociale. Paris : Fayard.
- CÉREQ. (2014). Centre d'études et de recherches sur les qualifications Quand l'école est finie. Premiers pas dans la vie active de la génération .
- Charbonneau., B. (2016). Les figures de la réussite, des clés pour appréhender les bifurcations scolaires et professionnelles. Formation-emploi.
- Charbonneau.J. (2007). L'influence du contexte sociétal sur les trajectoires scolaires.
- Charles.N. (2015). Les jeunes et le travail Les Éditions de l'Institut québécois de recherche sur la culture (IQRC). Québec.
- Collectif. (2014). Les dispositifs publics en action. Vers une sécurisation des parcours professionnels et personnels ? Paris : Éditions Liaisons, Centre d'étude de l'emploi.

- Coulon.A. (2012). L'École de Chicago. Paris : Presses universitaires de France. Collection « Que saisje ? ». France.
- Demazière.D.et.Dubar. (1993). L'insertion professionnelle des jeunes de bas niveau scolaire. Marseille : CÉREQ. Collection « Documents ». Marseille.
- Desrosières.A. (2008). L'argument statistique. Paris : Mines ParisTech, Presses de l'école des Mines. Paris.
- Desrosières.A Historiquer l'action publique : l'État, l. m.-2. (2003). Paris.
- Dubar.C. (1995). La socialisation. Construction des identités sociale et professionnelles. Paris : Armand Colin. Paris.
- Dubar.C.Charlot.B.et.Glasman.D. (1998.2001). Réflexions sociologiques sur la notion d'insertion. Les jeunes, l'insertion, l'emploi Presses universitaires de France. La construction sociale de l'insertion. Paris.
- Dupray.A. (2012). 10 ans de parcours professionnels des jeunes : l'intérêt des études. Marseille. Éditions., G. u. (2000). Pour une économie de l'insertion professionnelle des jeunes. Paris : CNRS Éditions. Paris.
- Farvaque., B. (2007). L'accès à l'emploi au prisme des capacités, enjeux théoriques et méthodologiques. Formation Emploi.
- Gauthier.M.Bourdon.S.et.Vulture.M. (2007). De jeunes chômeurs à jeunes travailleurs : évolution de la recherche sur les jeunes et le travail Les jeunes et le travail Les Éditions de l'Institut. Québec.
- Gautié.J. (Novembre 2003). Marché du travail et protection sociale : quelles voies pour l'après-fordisme ? Esprit.
- Gazier.B. (2003). Tous sublimes pour un nouveau plein emploi. Paris : Flammarion.
- Guittou.C. (2002). Travail et ordre social. Une étude historique et juridique des politiques d'insertion par le travail. Travail et Emploi. Marseille.
- Lagrée.J-C.et.Rose. (1989). Jeunes de l'emploi aux modes de vie. Points de vue sur un champ de recherche. Formation Emploi, 26, 63-75.
- Lahire.B., B. (1994). Remarques sociologiques sur la notion d'insertion professionnelle (éd. Harmattan). paris.
- Mansuy.M, C. (2001). Construction et usage des catégories d'analyse. L'insertion professionnelle des jeunes : éléments de comparaison européenne. 8e Journées d'études Céreq. Marseille : Lasmas-IdL.
- Ousmane, S., & Ibrahim Ag Mohamed. (1996). *Le mandat*. Dakar: Présence Africaine.
- Palheta.U., G. (2012). Les devenir socio-professionnels des sortants sans diplôme; un état des lieux dix ans après la sortie du système éducatif Formation Emploi.
- Vergnies.J.F.Bordigoni.M. (Juin 1997). Étudiants salariés. Quand la vie active commence avant la fin des études. Céreq Bref.
- Vultur.M., G. (2004). L'insertion professionnelle et le rapport au travail des jeunes qui ont interrompu leurs études secondaires et collégiales. Étude rétrospective. Montréal : INRS Urbanisation Culture. Montréal.