

**UNIVERSITE ABDE RAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCE HUMAINES ET SOCIALES  
DEPARTEMENT DES SCIENCE SOCIALES**

## **Thème**

**Le rôle des responsables dans la gestion de  
l'entreprise  
Étude pratique : l'entreprise RAMDY AKBOU**

**MEMOIRE DE MASTER**

**En vue de l'obtention d'un diplôme de master en sociologie**

**Option : sociologie de travail et des ressources humaines**

**Réalisé par**

- *HAMMOUMRAOUI Dyhia*
- *KESSAI Warda*

**Encadré par**

*ALLOUANE Farida*

Année universitaire 2017-2018

# Remerciement

En guise de reconnaissance, on tient à témoigner nos sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de notre mémoire de fin d'étude et à l'élaboration de ce modeste travail.

Nos sincères gratitudee à M<sup>me</sup>. ALLOUANE pour la qualité de son enseignement, ses conseils et son intérêt incontestable qu'elle porte à tous les étudiants.

On tient à remercier l'ensemble du personnel de RAMDY pour leur patience, leurs conseils pleins de sens et pour le suivi et l'intérêt qu'ils ont porté à nos travaux.

On tient à remercier spécialement M<sup>r</sup>. Tighilt, qui fut le premier à nous faire découvrir l'univers de l'entreprise.

Dans l'impossibilité de citer tous les noms, nos sincères remerciements vont à tous ceux et celles, qui de près ou de loin, ont permis par leurs conseils et leurs compétences la réalisation de ce mémoire.

Enfin, on n'oserai oublier de remercier tout le corps professoral de notre département, pour le travail énorme qu'ils effectuent pour nous créer les conditions les plus favorables pour le déroulement de nos études.

# Dédicaces

C'est avec une pensée pleine de reconnaissances que je dédie ce  
modeste travail

A mes très chers parents que j'aime énormément pour leurs sacrifices  
et soutiens tout au long de ma vie et auxquels je ne rendrai jamais assez.

A mes chères sœurs : faroudja, kafia, nawel, sylvia.

A mon cher frère : lahcene.

A mon fiancé : Ali.

A mes chers neveu : bitouche, rachid et alicia.

A mes chères amies : Fafa et Amina avec lesquelles j'ai partagé des  
moments inoubliables.

A tous ceux que j'aime et qui ont été toujours présents pour moi.

Dyha

## *Dédicace*

*A l'aide de Dieu tout puissant, qui m'a tracé le chemin de ma vie, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie :*

*A la lumière de mes yeux, l'ombre de mes pas et le bonheur de ma vie ma mère qui m'a apportée son appui durant toutes mes années d'étude, pour son sacrifice et soutien qui m'a donnée confiance, courage, et sécurité.*

*A mon père qui m'a appris le sens de la persévérance tout au long de mes études, pour son sacrifice ses conseils et ses encouragements.*

*A mes chers frères : Amar, Brahim, Khirdine*

*A mes très chères sœurs : Khokha, Katia, Khira*

*A mes chères amies avec lesquels j'ai partagé des moments*

*Inoubliables : Fatima, Hanane*

*A mes neveux : Islam, Aris*

*A ma nièce Chanez*

*A ma très chère tante Saliha*

*A toute la famille KESSAI*

*A ceux que j'aime et qui ont été toujours présent pour moi.*

*warda*

## La liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
GRH	Gestion des ressources humaines.
RH	Ressource humaine.
DRH	Directeur de ressource humaine.
RRH	Responsable de ressource humaine.
SWOT	Force, faiblesse, opportunité et menace.
MRH	Management des ressources humaines.
VA	Valeur ajoutée.

## La liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La répartition de la population d'étude selon le genre.	<b>47</b>
<b>02</b>	La répartition des enquêtés selon l'âge.	<b>48</b>
<b>03</b>	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction.	<b>49</b>
<b>04</b>	La répartition de la population d'étude selon le diplôme obtenu.	<b>49</b>
<b>05</b>	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle au sein de l'entreprise.	<b>50</b>
<b>06</b>	La répartition des enquêtés selon le service occupée (fonction).	<b>51</b>
<b>07</b>	Le rôle du responsable au sein de l'entreprise RAMDY selon la population d'étude.	<b>52</b>
<b>08</b>	La répartition des enquêtés selon les caractéristiques indispensable pour occuper le poste du responsable.	<b>53</b>
<b>09</b>	La répartition de la population d'étude selon le bénéfice du parcours au sein de l'entreprise RAMDY.	<b>54</b>
<b>10</b>	Les sources de motivation selon les enquêtés.	<b>55</b>

<b>11</b>	Les facteurs essentiels à prendre en considération pour améliorer la gestion selon les enquêtés.	<b>57</b>
<b>12</b>	L'insatisfaction des enquêtés et les raisons.	<b>59</b>
<b>13</b>	Les échecs dans le parcours.	<b>59</b>
<b>14</b>	L'objectif de la formation.	<b>60</b>
<b>15</b>	La représentation de l'entreprise RAMDY selon les enquêtés.	<b>62</b>
<b>16</b>	Les critères de base pour une bonne gestion selon nos enquêtés.	<b>63</b>
<b>17</b>	Les moyens durables pour le développement de l'entreprise.	<b>64</b>
<b>18</b>	Le rôle stratégique de la GRH selon les enquêtés.	<b>66</b>
<b>19</b>	Les indicateurs de performance selon la population d'étude.	<b>67</b>
<b>20</b>	La surveillance par le chef hiérarchique.	<b>68</b>

## Sommaire

### Introduction générale

### Partie théorique

### Préambule

### Chapitre 1 : le cadre méthodologique de la recherche.

1. Les raisons du choix du thème..... 03
2. Les objectifs de la recherche.....04
3. La problématique.....04
4. Les hypothèses.....07
5. Définition des concepts.....08
6. La pré-enquête.....09
7. Méthodes et techniques de recherche.....10
8. La population d'étude.....12
9. Le déroulement de l'enquête.....12
10. Les problèmes rencontrés.....13

### Préambule

### Chapitre 2 : ressources humaines et gestion des responsables.

### Section1 : la gestion des entreprises.

1. Historique de la gestion.....14
2. Domaines de la gestion.....16
3. Cinq piliers d'un nouveau model de gestion.....19
4. Les dimensions de l'entreprise.....21
5. Les finalités de l'entreprise .....23



## **Section 2: présentation sur la GRH.**

1. Définition de la GRH.....25
2. Les activités de la fonction RH.....27
3. Les domaines de la GRH.....29
4. Les missions de la fonction GRH.....30
5. Les objectifs de la GRH.....32
6. Les acteurs de la GRH dans une organisation.....33

## **Section 3 : le responsable.**

1. Qu'est ce qu'une responsabilité?.....36
2. Le rôle et les caractéristiques du responsable.....37
3. Le rôle du responsable des RH.....39
4. Le rôle de la hiérarchie.....40

## **Préambule**

## **Chapitre 3 : présentation de l'organisme d'accueil et analyse des données.**

### **Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil.**

1. Historique de l'entreprise RAMDY.....44
2. analyse et interprétation des données.....47
3. Vérification des hypothèses.....70

## **Conclusion**

## **Liste bibliographique**

## **Annexes**

# Introduction

# Introduction

---

## Introduction

l'environnement concurrentiel mondial actuel existant sur les différents marchés, pousse sans cesse les entreprises à réviser leurs stratégies d'action, d'organisation et de développement dans le but de réaliser les meilleurs résultats possibles et d'atteindre le sommet des bénéfices, en engageant au mieux les ressources disponibles.

Autre que la capitale financière et la machine, le facteur humain reste un enjeu majeur pour les entreprises. Ce facteur doit être bien apparent dans l'entreprise, pour pouvoir gérer les tâches qui lui sont confiées, c'est-à-dire qu'il doit manifester de l'enthousiasme envers son travail, et pour l'être ; il faut que le responsable arrive à ressentir du plaisir, de la satisfaction et même du bonheur à l'égard de son travail et par conséquent générer une présence régulière dans le milieu de travail.

Cependant, grandes ou petites entreprises, toutes comprennent des responsables et en plus particulier des responsables qui peuvent causer un réel dysfonctionnement pour l'organisation et son personnel, par extension le responsable est désigné pour planifier, gérer, organiser et mener bien son rôle dans la gestion de l'entreprise.

Le sujet du rôle de responsable trouve son intérêt principal dans les tâches qu'il exerce aussi bien sur l'organisation, sur les salariés ainsi que sur la société toute entière. Ce qui constitue donc une problématique majeure pour tous les services de l'entreprise notamment des ressources humaines pour assurer le bon fonctionnement et la qualité du service rendu ou des produits mis en disposition des clients.

Pour cela, on a voulu étudier la gestion de l'entreprise en se focalisant sur la catégorie des responsables et leurs rôle au sein de l'entreprise, c'est à dire du

## Introduction

---

point de vue ; caractéristiques, satisfaction ou insatisfaction professionnel..., puis l'impact que sa génère sur la gestion de l'entreprise.

Pour aborder ce thème, on a proposé un plan de deux parties.

- La partie théorique: contient trois chapitres qui se résume comme suit :

Le premier chapitre concerne le cadre méthodologique de notre recherche, il contient : les raisons du choix du thème ,l'objectif de la recherche , la problématique , les hypothèses, la définition des concepts , la méthode et les techniques utilisées puis la population d'étude , la pré-enquête, le déroulement de l'enquête et enfin les problèmes rencontrés.

Le deuxième chapitre portera sur le rôle des responsables dans la gestion de l'entreprise, et traite une section qui porte sur la définition du responsable , son rôle, ces caractéristiques et les tâches effectuées et pour ce qui est du troisième chapitre qui parle de la gestion de l'entreprise, est constitué de deux sections dont la première porte sur la gestion , et la deuxième sur la gestion des ressources humaines,

- La partie pratique

Cette partie présente notre étude sur le terrain, cependant elle est le quatrième chapitre dans notre sommaire représentée sous forme de deux sections.

La première concerne la présentation de l'organisme d'accueil et ces missions et objectifs, et la deuxième comporte l'analyse et l'interprétation des données ainsi que la vérification des hypothèses et enfin par une conclusion générale.

# Partie théorique

# Chapitre I

## Le cadre méthodologique

**Préambule :**

Dans ce chapitre nous essayons de dresser un panorama d'information concerne les raisons et objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, les concepts et la méthode utilisée, à suivre qui nous permettons de comparé et connaitre plus d'information sur notre thème et les difficultés rencontrés.

**1. Les raisons du choix du thème:**

Tout recherche scientifique doit avoir un but principale bien précis sachant qu'il n'existe pas un thème plus important qu'un autre précisément en sociologie .D'après Maurice Angers « Le choix du sujet et l'évolution de la faisabilité d'une recherche représentent le premier moment de la formulation du problème de recherche »<sup>1</sup>

Cependant, notre intérêt pour ce sujet de recherche a été éveillé par différents sources d'inspiration, on peut citer notamment :

- Puisque notre spécialité est la sociologie du travail et de ressources humaines, donc on veut connaitre si les responsables peuvent organiser et gérée une entreprise.
- La curiosité de savoir le rôle des responsables dans la gérance de l'entreprise.
- C'est une occasion pour découvrir la vie professionnelle des responsables.

---

<sup>1</sup>- ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, éd Casbah, Alger, 1997, P 78.

## 2. Les objectifs de recherche

Chaque étude accomplie a pour but d'atteindre un ou plusieurs objectifs, qui se diffèrent selon la nature du sujet traité.

Et par conséquent, notre présente recherche a pour objectif de :

- Comprendre le rôle des responsables et de leur place dans l'entreprise.
- Savoir comment les responsables gèrent une entreprise.
- Voir à ce que le rôle des responsables à prouver son efficacité au sein de l'entreprise.
- Savoir quels sont les responsables qui occupent la gestion de l'entreprise.

## 3. Problématique

Toute organisation aujourd'hui voit de plus en plus le besoin d'intégrer la gestion à sa stratégie, une gestion qui est considérée comme un facteur déterminant dans le développement de cette dernière et qui est définie comme « une fonction de gérant, celui qui assure l'administration et l'organisation d'une entreprise »<sup>1</sup>

Sachant que l'entreprise est composée de plusieurs employés qui se caractérisent de compétences qu'est un ensemble de savoir et savoir-faire mobilisés et combinés par les individus dans un contexte productif qui ont fait preuve de leurs efficacités et qui sont reconnus comme pertinents et performants par les tiers et aussi l'expérience qu'est une composante fondamentale du professionnalisme qui transforme les connaissances du générale au spécifique en compétences pratiques qui à travers permet une création de valeur ainsi que l'entreprise est une unité économique et juridique produisant des biens et des services pour les vendre sur un marché afin de réaliser ses objectifs ainsi elle dispose des moyens humains et matériels qu'elle mettra en œuvre telle que la formation, la spécialisation, le niveau d'instruction, la rémunération, et les moyens financiers. Pour fabriquer des produits, réaliser des travaux et fournir

---

<sup>1</sup> EMERY Yves, *Renouveler la gestion des ressources humaines*, 1ère édition, édition Presse polytechnique et universitaire L'AUSANE, 2003, p 10.



des services . et pour atteindre cet objectif ,l'entreprise doit mettre en oeuvre un systeme de gestion cohérent et efficace .

Aussi parler des ressources humaines ce n'est considérer que les hommes sont des ressources humaines ,mais que les hommes ont des ressources .la gestion des ressources humaines a pour ambition de developper les ressources de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et de les mobiliser dans cadre de ces projets.

En plus les ressources humaines ont pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnels nécessaire à son bon fonctionnement et à une bonne gérance .

Les ressources humaines ont pour objectif d'apporter à l'entreprise le personnel nécessaire à son bon fonctionnement ,ceci implique donc de lui assurer le nombre suffisant , mais aussi compétent et motivé pour le bon fonctionnemant et la bonne gestion de l'organisation .

Gérer une entreprise n'est pas une chose facile ,la fonction ressource humaine doit donc essayer d'utiliser au mieux cette gestion un peu spéciale,la fonction de la gérance à pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement et que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance et l'organisation, tout en s'épanouissant .

l'importance de la fonction gestion peut s'appréhender à plusieurs niveaux :

- Sur le plan de la production la fonction gérance va permettre à l'entreprise de disposer d'un personnel compétent qui pourra améliorer la productivité de l'entreprise .
- Sur le plan financier ,une gérance pertinente du personnel va permettre de limité les dépenses liées aux salaires .le salaire ne sera plus seulement un coût pour l'entreprise , mais un investissment .
- Sur le plan stratigique ,la fonction gérance permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence grâce à l'excellence de ses responsables .ses gérant vont permettre à l'entreprise de créer une valeur supplémentaire pour les clients.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> EMERY Yves, Op cit, p 12.

Etant donné que notre étude porte sur « le rôle des responsables dans gestion des entreprise » nous avons optées pour la théorie de « HENRY FAYOLE, le travail du management,- gérer comme une profession- qui date de 1888 à 1918 ».

En 1900, Fayol veut transmettre la méthode qui la fait réussir, il a nommé l'administration ; elle couvre en réalité les domaines traités aujourd'hui par la GESTION, ce patron pense que l'administration est une science ou les connaissances résultent de la réflexion sur les expériences(le succès et les échecs). En 1916, il publie dans le Bulletin de la Société et de l'Industrie Minérale « l'administration industriel et générale », le succès de cet ouvrage s'explique par le fait qu'il retrace une expérience vécue de 30 ans et plus de 50 ans de management pendant laquelle Fayol n'a pas cessé d'observer, de prendre des notes, de réfléchir et de conceptualiser sa pratique.<sup>1</sup>

Dans les années 1919, il publie une étude sur la gestion des postes, qui montre le défaut de la gestion publique des entreprises, lui, fut l'un des premiers à rationaliser et à formaliser les concepts modernes de gestion, il fait l'analyse essentiellement la fonction de direction et formule une théorie administrative complète, en se fondant sur sa propre expérience. Il constate que la majorité des dirigeants ont été formés dans des écoles d'ingénieurs sans aucune formation en administration, commerce, finance et comptabilité. Il plaide alors pour l'enseignement de la capacité administrative, il fait une énumération exhaustive de toutes les opérations, fonctions et distingue ainsi six activités :

1. Technique : produire, transformer et fabriquer.
2. Commercial : achat, vente et échange.
3. Financière : rechercher et utiliser de façon optimale les capitaux.

---

<sup>1</sup> ROJOT Jaque, Théories des organisation, 2ème édition, édition ESKA , 2005, p 43-44.

4. Administrative : prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler, (POCCC).
5. Sécurité : protection des personnes et des biens.
6. Comptabilité : calcul de paie et des statistiques.

En raison de ses travaux, il est considéré comme l'un des pionniers de la gestion d'entreprise et l'un des précurseurs du management.

Dans pareil contexte les questions que nous posant sont :

- Comment les responsables arrivent ils à mener leur rôle pour réaliser une bonne gestion de l'entreprise ?
- Quels sont les responsables qui occupent la gestion de l'entreprise ?

#### **4. Les hypothèses**

QUIVY Raymond définit l'hypothèse comme suit « une proposition qui anticipe une relation entre deux termes, qui selon les cas peuvent être des concepts ou des phénomènes, une hypothèse est donc une réponse provisoire, une présomption qui demande à être vérifiée »<sup>1</sup>

Suite aux différents entretiens exploratoires et à l'observation participante réalisé au sein de notre organisme d'accueil, on a émit nos hypothèses comme suit :

---

<sup>1</sup>QUIVY Raymond, Manuel de recherche en sciences sociales, éd Dunod, paris, p 129.

- La bonne gestion de l'entreprise dépend du poste occupé des responsables (GRH, Econome, Comptable...) au sein de l'entreprise.
- Les facteurs (matériels et immatériels) que l'entreprise met à la disposition des responsables leurs permettent de mener une bonne gestion.
- Les caractéristiques que les responsables possèdent (compétences, sérieux...) leurs permettent d'assurer une bonne gestion d'entreprise.

## 5. Définition des concepts

### ➤ Le rôle

La notion a des sens variés et peut être abordée selon des perspectives diverses. Du point de vue sociologique, le rôle désigne la configuration de modèles de conduites relativement stable associés à une position ou une fonction dans un système. C'est l'aspect dynamique du statut.<sup>1</sup>

### ➤ Le responsable

C'est une personne qui possède les compétences et l'expérience suffisante en terme de qualité pour assurer des responsabilités, et s'occuper de l'encadrement lié à son domaine de travail et d'avoir la capacité intellectuelle et opérationnelle, pour régler certains problèmes et être à la hauteur de la charge du travail.<sup>2</sup>

### ➤ La Gestion

Ensemble de moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée.

Le terme a en français une signification précise et limitée d'administration de biens et ne devrait pas s'appliquer aux personnes. En tant que science, la gestion

---

<sup>1</sup> FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de sociologie, 3<sup>ème</sup> édition, éd Armand colin, paris, 2004, p 197.

<sup>2</sup> DISCO, Encarta, 2009.

s'est séparée de l'économie politique en conservant un caractère plus appliqué. Certains auteurs réduisent le domaine de la gestion à l'entreprise, d'autres à toutes organisation et même par une extension abusive, il est utilisé comme façon d'entreprendre une action, de conduire une stratégie d'où les expressions : gérer sa carrière, etc. <sup>1</sup>

### ➤ L'entreprise

Est une unité de production originale, caractéristique du capitaliste formés d'un groupe d'hommes travaillent ensemble à des postes différents, en vue de produire des biens à vendre des biens et profit sur le marché, mais aussi un groupe social d'une utilité en dehors du profit objectif commun relation et information<sup>2</sup>

## 6- La pré-enquête

Avant d'entamer notre recherche définitive, on a eu recours à la pré-enquête qui s'est déroulée durant le mois de Mars 2018, pendant une semaine. Une phase très importante dans toute recherche, ayant pour objectif de découvrir le terrain et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que de recueillir les informations afin de choisir les techniques adéquates pour notre enquête.

Cependant, c'est au cours de cette période qu'on a pu cerner notre thème, vérifier nos hypothèses et par la suite on a testé notre guide d'entretien sur 2 responsables.

Sans oublier qu'en cette période, on a eu la possibilité de nous familiarisées avec le milieu de travail et son personnel et gagner leur confiance.

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, Lexique des sciences sociales, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 2004, p 191.

<sup>2</sup> JEAN Paul et autres, Lexiques des sciences économiques et sociales, 8<sup>ème</sup> éd, paris, 2007, p 51.

## **7-La méthode et les techniques utilisées**

Chaque recherche exige une démarche méthodologique qui s'appuie sur une méthode et une technique qui permettent d'aboutir à des résultats scientifiques et objectifs.

### **7- 1 méthode utilisée**

D'après Maurice Angers : « la méthode est l'ensemble des procédures, des démarches précises adoptée pour en arriver à un résultat. En effet la méthode utilisée est déterminée par la nature du thème ainsi que ses objectifs »<sup>1</sup>.

Dans notre recherche, nous avons utilisé la méthode qualitative qui est : « L'ensemble de procédure pour qualifier des phénomènes »<sup>2</sup>.

### **A- La méthode qualitative**

Pour mener notre recherche, nous avons fait appel à la méthode qualitative dont l'objectif est de comprendre le rôle des responsables dans la gestion de l'entreprise.

A titre de définition : « la méthode qualitative vise d'abord à comprendre le phénomène à l'étude. Il s'agit d'établir le sens des propos recueillis ou des comportements observés »<sup>3</sup>.

### **7-2- Les techniques utilisées**

Chaque méthode (quantitative, qualitative) a ses techniques, et parmi les techniques que compte le protocole qualitatif nous avons opté pour le guide d'entretien et l'analyse de contenu.

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, CASBAH, Alger, 1997, p 9.

<sup>2</sup> Ibid., p 60.

<sup>3</sup> Ibid., p 60.

### **7-2-1 Le guide d'entretien**

Pour ce qui est de la méthode qualitative, on a fait recours au guide d'entretien qui est utilisé soit pour élaborer des domaines encore largement méconnus soit pour se familiariser avec les enquêtés. « C'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès de groupe qui permet de les interroger d'une façon semi directive et de faire un prélèvement qualitatif en profondeur ». <sup>1</sup>

Pour analyser notre guide d'entretien on a procédé à :

**7-2-2 La technique de l'analyse de contenu** « c'est la technique indirecte de l'investigation scientifique utilisée sur des productions écrites, sonores ou audiovisuelles, provenant d'individu ou de groupes. Dont le contenu ne se présente pas sous forme chiffrée, qui permet de faire un prélèvement soit quantitatif, soit qualitatif en vue d'expliquer, de comprendre et de comparer »<sup>2</sup>

**7-2-3 L'analyse thématique** « c'est l'analyse la plus simple des analyses de contenu qui consiste à repérer des expressions verbales ou textuelles des thèmes généraux récurrents qui apparaissent sous divers contenus plus concrets »<sup>3</sup>

### **7-2-4 L'analyse transversale**

Elle correspond à « l'analyse comparative des énoncés à l'intérieur de chaque thème : elle est dite transversale dans la mesure où chaque thème traverse l'ensemble des textes. On compare les extraits réunis à l'intérieur de

---

<sup>1</sup> BERTHIER Nicole, *Les techniques d'enquête en science sociale (méthodes et exercices corrigés)*, 2<sup>ème</sup> éd., Armand Colin, Paris, 2006, p 79.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice, *op.cit.*, p 181.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p 181.

chaque dossier pour dégager les ressemblances et les différences »<sup>1</sup>, cela signifie qu'elle s'effectue thème par thème.

### **8- La population d'étude**

Selon M. ANGERS « la population d'étude est un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distingues d'autres éléments sur les quels porte l'investigation »

Lors de notre enquête, on a pris l'effectif total de notre population d'étude, correspondant à 11 responsables, mise a part les 10 responsables qu'on a effectuer les entretiens. Par contre le 11<sup>ème</sup> cadre dirigeant il été trop chargé dans son travail.

### **9- Le déroulement de l'enquête**

L'enquête s'est effectuée dans la Wilaya de Bejaia, plus précisément dans la localité d'Akbou « SARL RAMDY ». Les conditions du déroulement des entretiens étaient favorables.

L'enquête du terrain s'est déroulée durant une période de 45 jours, du 27 Mars jusqu'au 13 Mai. Pour les entrevues avec les 10 responsables de l'entreprise ont duré en moyenne 20 à 30 minutes pour chacun d'entre eux.

---

<sup>1</sup> COMBESSIE Jean-Claude, La méthode en sociologie, CASBAH, Alger, 1996, p 65.



**10- Les problèmes rencontrés**

En revanche, au cours de notre recherche on a été confronté à un ensemble d'obstacles qui ont inhibé notre enquête. On cite :

- Le manque d'ouvrages.
- L'indisponibilité des enquêtés pour effectuer notre recherche.
- Le manque de temps que les enquêtés nous ont consacré a cause de la charge de travail.

# Partie Théorique

# Chapitre II

## Ressources humaines et la gestion des responsables

### **Préambule**

Le deuxième chapitre s'articule autour de trois sections qui contiennent une partie définissant la gestion de l'entreprise, suivie de ses domaines et en ce basant sur le nouveau model de gestion et ses acteurs dans une organisation.

Ensuite, nous allons aborder chacune à leur tour, nous présenterons une généralité sur la gestion de ressources humaines.

En fin, nous basons sur la partie des responsables, et leur rôle au sein d'une entreprise, ainsi que leurs tâches effectuées.

### **La gestion d'entreprise**

#### **1. Historique de la gestion**

##### **1.1. gestion**

« Il s'agit d'un ensemble de pratique destinée a assurée d'activité ordinaire de l'organisation d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maitrise est indispensable aux maintiens et au développement d'une structure, et une manière plus ambitieuse de l'ensemble de décision et des actions tactiques et stratégiques d'une organisation, d'une science de l'action collective organisée charger de réaliser les opérations dans le but de d'atteindre les objectifs de façon effiencies dans le respect de contrainte diverse (humaine, politique, sociétale...) ». <sup>1</sup>

Le terme gestion « est un ensemble de moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée .la gestion a en français une signification précise et limitée d'administration de biens et qui ne devrait pas s'appliquer aux personnes » <sup>2</sup>. En tant que science, la gestion s'est séparée de l'économie politique en conservant un caractère plus appliqué. Certains auteurs réduisent le domaine de la gestion à

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, Lexiques des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition , DALLOZ, Paris , 2000, p 193.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, Op cit, p 194.

## **Chapitre II      Ressources humaines et gestion des personnes**

---

l'entreprise, d'autres à toute organisation et même par une extension abusive, il est utilisé comme façon d'entreprendre une action, de conduire une stratégie d'où les expressions : gérer sa carrière, action de gérer et d'administrer

### **1.2. Gestion d'entreprise**

La notion de la gestion d'entreprise est bien plus complexe, qu'il n'y apparait à la première vue.

En effet, la gestion d'entreprise est un concept qui renferme tout un ensemble d'éléments qui tendent à définir le mécanisme de mise en marche du projet, devenue entreprise.

De façon générale, la gestion d'entreprise signifie de mettre en application la stratégie commerciale que l'on s'est fixée, lors de l'élaboration du plan d'action de l'entreprise, en s'appuyant sur tous les moyens dont celle-ci dispose, afin de réaliser les objectifs préalablement établis.

Pour ce faire, la notion de la gestion d'entreprise repose sur trois idées principales qui doivent être rigoureusement appliquées :

- Prévoir les objectifs à atteindre et définir les actions à entreprendre.
- Assurer le suivi de la stratégie adoptée et contrôler sa mise en œuvre.
- Réagir face aux imprévus et prendre les mesures correctives nécessaires pour maintenir le cap et atteindre les objectifs fixés.

On en déduit que la gestion d'entreprise ne comprend pas uniquement les actions commerciales qui doivent être mises en œuvre pour assurer la réussite de l'entreprise mais doit, également, tenir compte du facteur humain, très important dans la bonne marche de l'entreprise et donc, dans la réalisation des objectifs financiers.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> [http://www. Définition de la gestion d'entreprise. Com](http://www.Définition.de.la.gestion.d'entreprise.Com), consulter le 25/04/2018 à 16h05.

### **2. Domaines de la gestion d'entreprise**

De façon générale, les six fonctions de la gestion d'entreprise sont la stratégie, le marketing, les finances, les ressources humaines, la technologie et l'exploitation. Par conséquent, tous les entrepreneurs potentiels devraient s'appliquer à faire des recherches sur ces fonctions et à bien les comprendre dans la mesure où elles touchent leur entreprise en particulier.<sup>1</sup>

La recherche et la conception d'une entreprise exigent une analyse approfondie de l'entreprise dans les domaines suivants :

#### **2.1 Stratégie**

Cette importante fonction représente, dans un certain sens, « le cerveau » de l'exploitation de votre entreprise. Tous les éventuels exploitants d'entreprise devraient élaborer des énoncés de vision et de mission de façon à comprendre ce qu'ils veulent accomplir, pourquoi et comment y parvenir.

Au moment d'élaborer une stratégie, déterminez dans quel type de marché exactement vous exercerez vos activités, puis effectuez ensuite une analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces), de vos principaux concurrents et de votre propre entreprise.<sup>2</sup>

#### **2.2 Marketing**

Comme les revenus passent par le marketing et les ventes, il importe également que les entrepreneurs potentiels connaissent parfaitement leurs clients éventuels et sachent comment les atteindre.

La plupart des nouveaux exploitants d'entreprise adoptent à tort une approche de marketing dite « de l'intérieur vers l'extérieur », c'est-à-dire qu'ils

---

<sup>1</sup> [http://www. Définition de la gestion d'entreprise.com](http://www.Définition.de.la.gestion.d'entreprise.com), consulter le 25/04/2018 à 16h10.

<sup>2</sup> [http://www, Définition de la gestion d'entreprise](http://www, Définition.de.la.gestion.d'entreprise). consulter le 25/04/2018 à 16h30.

## **Chapitre II      Ressources humaines et gestion des personnes**

---

planifient d'abord leur produit ou service et cherchent ensuite une façon de le vendre à un groupe vaguement défini se trouvant « quelque part sur le marché ».

Cependant, cette approche qui consiste à « fabriquer dans l'espoir qu'ils achèteront » donne habituellement lieu à un gaspillage d'énergie, à une lutte féroce de la part des concurrents qui ont eu la même idée et, souvent, à la faillite.

### **2.3 Finance**

La plupart des business plans s'attardant à cette fonction parce qu'ils sont rédigés dans le but d'obtenir des prêts ou investissement ainsi qu'à des fins prévisionnelles et budgétaires.

Comme l'argent représente le sang qui nourrit l'entreprise, un gérant d'entreprise doit toujours connaître son bilan de santé financière.

Il doit donc miser sur une prévision réaliste de ses flux de trésorerie, même si ces prévisions sont difficiles à effectuer. Pour ce faire, un gestionnaire devrait établir un budget des dépenses, suivi d'un portrait des revenus éventuels.

La mise en place de ces budgets et le dressage de ce portrait est plus complexe qu'il n'en a l'air, par conséquent n'hésitez pas à vous faire accompagner, il en va de la santé de votre entreprise et de sa pérennité.<sup>1</sup>

### **2.4 Ressources humaines**

L'une des erreurs que commettent souvent les gestionnaires est de s'en tenir aux considérations d'ordre financier liées à l'embauche de personnel.

Pourtant, ils devraient accorder autant d'importance à la capacité d'embaucher et à la synergie entre les candidats retenus et les postes à pourvoir. Par exemple, certaines industries font face à pénuries aiguës de main-d'œuvre.

---

<sup>1</sup> <http://Www, Définition de la gestion d'entreprise>, Consulter le 25/04/ 2018 à 16h 35.

## **Chapitre II      Ressources humaines et gestion des personnes**

---

La gestionnaire aura donc avantage à comprendre ce qui attire les employés et à leur offrir ce qu'ils recherchent.<sup>1</sup>

De nos jours, les dirigeants doivent traiter les employés comme des clients et comprendre tout autant l'origine de leur comportement.

### **2.5 Technologie et équipement**

Cette fonction englobe non seulement équipements nécessaires à l'exploitation de l'entreprise, mais également les questions liées aux technologies de communication à des fins de marketing et de vente, ou de transport.

Le gestionnaire doit cerner ses besoins et les équilibrer en fonction des exigences budgétaires.

Par exemple, certaines pièces d'équipement peuvent être coûteuses et être inexploitées la majeure partie du temps. Le planificateur aurait peut-être intérêt à envisager sa location au besoin, ou encore à sous-traiter cet aspect de la production à une entreprise qui possède ce genre d'équipement.

### **2.6 Exploitation**

Dans la plupart des situations de démarrage, le propriétaire de l'entreprise porte plusieurs chapeaux, dont celui de directeur de l'exploitation qui incite la plupart des gens à se lancer en dans leur propre entreprise.

Mais cela présente un danger, l'exploitant ne doit jamais perdre de vue qu'il gère une entreprise, et qu'il n'est pas un simple employé.

C'est pourquoi la gestion de tous les aspects de l'entreprise devrait revêtir autant d'importance que le rendement accordé au service ou à la fabrication du produit.

---

<sup>1</sup> LEDUFF Robert, *Encyclopédie de la gestion et du management*, édition DALLOZ, Paris, 1999, p 1098.



## **Chapitre II      Ressources humaines et gestion des personnes**

---

On pourrait également soutenir qu'il s'agit là d'une des raisons courantes de la faillite de l'entreprise : l'exploitant est à son aise lorsqu'il « exécute » et ignore alors les autres aspects importants de la gestion.

### **3.    les cinq piliers d'un nouveau model de gestion**

Au cours des trente dernières années, l'Algérie a fait le parti de la grande industrialisation. Elle adopte des modèles de gestion fondés sur des principes qui se veulent universels. Comme la plupart des pays à économie planifiée, elle mise sur la grande entreprise et se développe selon une logique bureaucratique. Il ne faut pas oublier que l'Algérie a hérité d'une tradition coloniale porteuse de modes d'organisation du travail en désaccord avec sa culture, lesquels se trouvent caractérisés par une grande formalisation des rôles, une forte centralisation des décisions et un système de communication qui privilège l'écrit.<sup>1</sup>

L'entreprise algérienne s'éloigne davantage de ses fondements culturels. Sur le mode de l'économie planifiée, la taille des entreprises s'accroît de manière considérable, les procédures de gestion sont davantage bureaucratisées et les décisions de plus en plus centralisées selon un modèle mécanique d'organisation. Le modèle en question est cependant accompagné de la volonté de susciter la participation des travailleurs à la prise de décision. Toutefois, cette volonté de participation n'a pas produit les effets escomptés, du moins au bas de la pyramide sociale.

Premièrement, nous observons une configuration singulière des dimensions culturelles en milieu de travail. D'abord le besoin d'éviter l'incertitude est très élevé, comme en témoigne la force de l'indice de la variable en question. L'attitude à l'égard du risque va dans le même sens. Une telle attitude peut en fin de compte représenter un véritable frein à toute dynamique

---

<sup>1</sup>MERCURE Daniel, Harricane Baya et autres, Culture et gestion en Algérie, édition Harmattan, 1997, p 139-142.

## **Chapitre II      Ressources humaines et gestion des personnes**

---

de changement. Ensuite, le sens de la communauté et l'espace public constituent des valeurs fondamentales chez les salariés algériens. De nouveau, l'indice est très élevé, soit . Quant aux rapports qu'entretient l'individu avec la communauté et la famille, ils relèvent une forte dépendance de celui-ci à l'égard des groupes d'appartenance. Enfin, la distance hiérarchique souhaitée est de niveau intermédiaire . En fait, il s'agit d'une configuration très particulière fondée sur une grande formalisation des rôles, mais dans un rapport de type face à face.<sup>1</sup>

Deuxièmement, nous notons un vaste consensus dans la société algérienne autour de la structure organisationnelle souhaitée, laquelle se démarque de la situation actuelle. La structure souhaitée repose sur quatre piliers : des entreprises de taille intermédiaire, entre la grande organisation et l'entreprise de type familial, un niveau moyen de centralisation des décisions, une très forte

Formalisation des rôles et, enfin, un mode de communication fondé sur l'oralité.

Troisièmement, il ressort de l'analyse que la conception d'un modèle singulier de gestion des ressources humaines en Algérie devrait reposer aussi sur quatre piliers. En premier lieu, une forme d'orientation au travail de type expressif est affirmée avec force par les travailleurs. En deuxième lieu, la sécurité et l'appartenance apparaissent comme des besoins prioritaires. A ce paragraphe, notons la présence de différentes significatives selon le type d'emploi : l'actualisation de soi et l'appartenance obtiennent la plus forte adhésion chez le personnel de direction, alors que les personnels de maîtrise et d'exécution privilégient la sécurité et l'appartenance. En troisième lieu, ce sont les aspects sociaux et les facteurs intrinsèques à la tâche qui, pour les salariés algériens, s'avèrent les deux principaux éléments de satisfaction au travail. En dernier lieu, nous constatons la présence d'un champ de divergences très net entre les besoins exprimés par le personnel de direction et les universitaires se

---

<sup>1</sup> MERCURE Daniel, Harricane Baya et autres, op cit, p 139.

## **Chapitre II      Ressources humaines et gestion des personnes**

---

démarquent des autres sous-groupes par l'intérêt élevé accordé aux facteurs intrinsèque au travail et au besoin d'actualisation de soi.<sup>1</sup>

Quatrièmement, le mode de gestion a été analysé selon quatre composantes majeures, soit l'autorité, le style de direction, le processus de décision et le règlement des conflits. Ainsi, en ce qui concerne l'autorité, nous remarquons que le chef constitue la clef de voute de l'organisation algérienne. Les attentes à son égard sont grandes, presque démesurées. Il doit posséder un haut niveau de compétences de chacun, se montrer équitable, savoir transmettre ses connaissances et, enfin être à la fois prescriptif et ouvert à la consultation. Ensuite nous observons que deux modèles de direction fondent le style de gestion recherché par les salariés algériens. D'une part, le personnel de direction et les diplômés universitaires favorisent un modèle de type participatif performant couplé au laisser faire. D'autre part, le personnel d'exécution opte pour une direction prescriptive sociale. Ces deux modèles de direction sont orientés vers la tâche, de façon participative performante selon une optique moderniste occidentale dans le premier cas, et de façon descriptive selon une vision traditionnelle formaliste dans le second cas.<sup>2</sup>

### **4. Dimensions de l'entreprise**

L'entreprise apparait comme un ensemble cohérent comportant trois dimensions principales : économique, social et politique, et dont les finalités peuvent être de ce fait multiples et parfois divergentes.

En raisonnant sur les liens de l'entreprise avec les acteurs de son milieu environnant et sur les relations entre ses différentes composantes, nous pouvons considérer que l'entreprise est un système vivant, ouvert sur son environnement.

---

<sup>1</sup> MERCURE Daniel, Harricane Baya et autres, op cit, p 139.

<sup>2</sup> MERCURE Daniel, Harricane Baya et autres, Op cit ,p 140-142.

## **Chapitre II      Ressources humaines et gestion des personnes**

---

Cette démarche systémique qui considère l'organisation comme un ensemble complexe d'éléments en interaction, distinct de son environnement avec lequel il peut être en relation, met en évidence plusieurs dimensions complémentaires de l'entreprise.

### **4.1 L'entreprise, unité de production et de répartition**

C'est une méthode traditionnelle de création de richesse que l'on mesure par la valeur ajoutée.

Elle présente aussi une fonction d'utilité sociale car elle distribue des revenus. La richesse, ainsi créée est répartie grâce au partage de la valeur ajoutée (l'entreprise crée une valeur ajoutée quand la valeur de sa production est supérieure à la valeur des biens et des services qu'elle a consommés) entre :

- la rémunération du travail.
- La rémunération du capital.
- Le paiement des impôts à l'Etat et de la cotisation aux organismes sociaux.
- L'autofinancement (part de la VA que l'entreprise affecte à son propre développement).<sup>1</sup>

### **4.2 L'entreprise, organisation sociale**

L'entreprise est un lieu où se rencontre un groupe d'individus appelé encore acteur sociaux. Les individus impliqués dans l'entreprise sont porteurs :

---

<sup>1</sup> KAMOUN Rym et Ben Ammar Salima, Introduction générale à la gestion, édition Presse universitaire de Tunis, 2008, p05.

- De compétences diverses et de savoir faire multiples.
- D'inspiration, d'intérêts, d'exigences individuelles et collectives. Il faut donc assurer la cohérence du réseau en supposant la communauté d'objectifs entre les participants à l'organisation, la mise en place de procédures de coordination, de coopération et de communication.<sup>1</sup>

### **4.3 L'entreprise, système politique**

L'organisation est un lieu d'affrontements, d'antagonisme, de conflits liés à des ambitions personnelles ou à des oppositions d'intérêt collectifs.

## **5.      Finalités de l'entreprise**

C'est la finalité de la majorité des entreprises mais une double précision s'impose :

- Les acteurs de l'organisation, actionnaires, dirigeants, salariés...poursuivent leurs buts propres qui ne se confondent pas nécessairement avec le principe de la maximisation du profit. Certains conflits peuvent survenir entre des actionnaires soucieux d'une rentabilité maximum à court terme et des dirigeants préoccupés par le long terme et dont les objectifs sont orientés vers la recherche d'une position sécurisante.
- La recherche du profit maximum est critiquable sur le plan théorique et n'est pas validée par l'observation de la réalité. En effet, la maximisation du profit suppose une démarche d'optimisation mise en œuvre par des individus parfaitement rationnels. Cette conception est irréaliste compte tenu de la complexité des variables environnantes à maîtriser et des limites dans la capacité des individus à accéder à toute l'information et à la traiter.<sup>2</sup>

### **5.1 Les objectifs secondaires**

---

<sup>1</sup>Ibid, p 06.

<sup>2</sup> KAMOUN Rym et Ben Ammar Salima, op cit, p 07.

## **Chapitre II    Ressources humaines et gestion des personnes**

---

Pour assurer sa survie, l'entreprise doit se fixer une série d'objectifs correspondant aux différents axes de son développement : objectifs en termes d'innovation, d'expansion, de développement<sup>1</sup>...

---

<sup>1</sup> Ibid., p 07.

### Présentation sur la GRH

#### 1. Définition de la GRH

Parler de ressources humaines, ce n'est considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources, la GRH a pour ambition de développer les ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets.

La GRH se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue, donc, « c'est l'ensemble des politiques et des pratiques mises en œuvre dans une organisation pour identifier, acquérir, intégrer, organiser, développer, et mobiliser les compétences individuelles et collectives nécessaires pour réaliser ses objectifs ».<sup>1</sup>

La gestion de ressources humaines est caractérisée par trois vocables : gestion, hommes au travail, organisation.

#### 1.1 La gestion

Gérer, s'est effectuer le choix. Le gestionnaire, le manager, décident dans le cadre de leur compétences ; ils font en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées, le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

---

<sup>1</sup> LEDUFF Robert, *Encyclopédie de la gestion et de management*, édition DALLOZ, Paris, 1999, p 1098.

### 1.2 Les hommes au travail

La gestion de ressources humaines possède la double spécificité de concerner les hommes-facteur de production particulier au travail c'est-à-dire effectuant une activité contraignante. «Des hommes » : le pluriel indique qu'ils vivent au sein de groupe variés. « Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus ; ils forment un groupe sein duquel ils ont développé des habitudes de relation entre eux et avec leur supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise », Elton Mayo qui est le premier a pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité.

### 1.3 Dans des organisations

Le champ de la gestion des ressources humaines se situe dans les organisations c'est-à-dire, suivant l'acceptation traditionnelles, les institutions qui répondent aux trois critères suivants.<sup>1</sup>

- Ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser les mêmes objectifs ;
- Ce sont des groupes rationnellement organisés relevons que, conformément à cette définition, la GRH concerne aussi bien :
- Les organisations économiques ou non : les institutions à but non lucratif ont les problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations ;
- Les organisations affrontent ou non le risque sur les marchés :

Champs d'étude malgré leur spécificité tenant à la statue particulière de leurs agents.

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, Op cit, p 1099.



Donc, la gestion des ressources humaines d'une organisation peut se définir comme l'ensemble des activités d'acquisition de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations une main d'œuvre productive stable et satisfaisante.

### **2. Les activités de la fonction ressources humaines**

Considéré la GRH d'un point de vue gestionnaire, c'est s'intéresser à la manière dont elle peut contribuer à la performance de l'entreprise.<sup>1</sup>

#### **2.1 L'administration du personnel**

Cette notion recouvre l'ensemble des tâches par lesquelles la fonction à commencé à existé dans l'entreprise. Elle est en fait la gestion du salarié comme « ayant droit » à un salaire, un statut, une protection sociale, des garanties d'intégrité physique et morale...c'est également l'administration du personnel qui se charge de l'application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles. Ces tâches doivent être réalisées avec une productivité et une efficacité optimales.

#### **2.2 La gestion des ressources humaines**

Ses composants sont :

- La gestion de l'emploi et ses modalités d'ajustements en termes d'analyse de poste, de recrutement, de mutation et de promotion, de modalité de gestion du temps de travail.
- La gestion des potentiels, en particulier en ce qui a trait au suivi des compétences (évaluations et appréciation du personnel, détection des besoins de formation, promotion, augmentation de salaire au mérite).

---

<sup>1</sup> MARTORY Bernard et autre, La gestion des ressources humaines, 6<sup>ème</sup> éd, édition DUNOD, Paris, p 2-3.

- L'information et l'expression des personnels.
- La dynamisation et motivation des ressources humaines.

### 2.3 Le développement social

Il s'agit de l'un des aspects les plus stratégiques et créateurs de la formation RH il recouvre :

- Les analyses et les actions sur l'évolution des structures de travailles différentes opérations liées à la qualification et la valorisation des ressources humaines et les perspectives d'évolution des modes de management et la responsabilisation sociale de l'encadrement et les systèmes de mobilisation des RH.

#### 2.3.1 La formation

L'investissement formation est une des préoccupations majeures des entreprises.

Les principales taches sont : la détection des besoins, l'élaboration du plan de formation et l'évaluation des résultats.

**2.3.2 L'amélioration des conditions de travail :** la DRH veille à ce que les conditions soient intégrées aux décisions de l'entreprise. Les principaux thèmes sur lesquels elle intervient sont généralement l'hygiène et la sécurité, les conditions de travail, l'aménagement des temps de travail et la gestion des activités sociales (restaurant, centre de vacances, loisirs...).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> MARTORY Bernard et autres, Op cit, p 2-3.

**2.3.3 Les relations sociales** le DRH gère l'ensemble des relations sociales. Généralement, il assure la présidence du comité d'entreprise. Il entretient les relations avec les représentants du personnel en vue de permettre une négociation permanente.

### **3. Les domaines de la GRH**

Les secteurs d'activités de la GRH sont nombreux, qu'il s'agisse de la gestion des emplois et des effectifs, du recrutement, de la gestion des carrières, de la formation et de la gestion des compétences, des rémunérations, des dossiers du personnel, des conditions de travail, de dialogue social et de la communication interne.<sup>1</sup>

A l'annonce de ces thèmes, on voit bien que les activités opérationnelles peuvent s'organiser autour de deux pôles

- Un pôle administratif centré sur l'aspect de la réglementation et des procédures.
- Un pôle managérial centré sur l'optimisation des ressources, le respect des stratégies de l'établissement, la communication et la participation.

Ainsi, au niveau pôle administratif, on trouve les activités relatives à la paye, aux avantages en nature et aux remboursements divers, aux dossiers du personnel, à la gestion physique des effectifs, aux procédures administratives et financières de la formation, de recrutement au suivi statutaire d'une manière générale.

- Le pôle managérial regroupe quant à lui, des activités du type gestion des emplois, gestion des carrières, formation et gestion des compétences, climat et dialogue social, communication interne.

---

<sup>1</sup> DIETRICH Anne et FREDERIQUE Pigeyre, La gestion des ressources humaines, édition La découverte, Paris, 2005, p 139.

- Dans le pôle administratif, le contrôle à mettre en place est du type contrôle de conformité ; dans le pôle de managérial, il s'agit plutôt de contrôle d'efficacité, d'efficience et de gestion, voire de qualité ou de stratégie.

Toutes ces activités, cependant, sont en interaction constante, les processus sont très rarement purement administratifs, ou purement à caractère managérial. Seule leur synergie permet d'assurer la cohérence de la GRH.

La maîtrise de la GRH passe donc par la mise en place de points de contrôle à tous les niveaux, respect de la réglementation à la réalisation des objectifs dans le cadre de la stratégie de l'établissement.<sup>1</sup>

#### **4. Les missions de la fonction GRH**

Les missions de la fonction personnel peuvent être simplement définies dans la mise à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires, sous la double contrainte d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain et de respect des désirs de justice, de sécurité et de développement, personnel de chacun de ses membres.<sup>2</sup>

##### **4.1 Administrer efficacement**

Être une opérationnelle efficace dans l'administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH, ont accru significativement leur efficacité et leur efficience administrative. Les directions centralisées, lourdes et peu réactives, ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives s'appuyant sur une mutualisation des

---

<sup>1</sup> DEMARAIS Guylaine, *La maîtrise de la gestion des ressources humaines*, édition LAMARE, Paris, 2000, p 8-9.

<sup>2</sup> MARTORY Bernard, *op cit*, p 161.

services. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé.<sup>1</sup>

Sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue dans l'entreprise :

-l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel de l'entreprise.

-l'application des dispositions légale et réglementaires dans l'entreprise. La préparation des commissions et des réunions. Cela permet à la fonction de se recentrer sur les tâches à enjeux forts et à forte légitimité afin de mieux répondre aux attentes des clients internes et afin de créer plus de valeur.

### **4.2 Développer la motivation des salariés**

Le salarié doit être considéré, dans une approche client-fournisseur, comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes et, en particulier aujourd'hui, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. Ces « 5 E » retiennent toute l'attention de l'entreprise car ils conditionnent son développement durable.

### **4.3 Favoriser le changement**

La réussite des actions de changements engagées par les organisations dépend de la prise en compte en amont puis à toutes les étapes du projet des impacts humains du changement. Pour être agent de changement, la DRH consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation et à assister la hiérarchie. La DRH contribue ainsi à réduire les risques psychosociaux.

---

<sup>1</sup>MARTORY Bernard, Op cit, p 16.

Non seulement la DRH doit elle encourager les comportements nouveaux plus efficaces, mais elle doit également favoriser la capacité d'adaptation des salariés face à d'éventuel changements d'objectifs, stratégies.

### **4.4 Mettre en œuvre la stratégie**

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise. Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », des structures de valeur sur le moyen et de long terme. Il apparait souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale, il veille à la valorisation du capital humain.<sup>1</sup>

## **5. Les objectifs de la fonction ressource humaine**

### **5.1 Les objectifs fonctionnels**

La GRH vise quatre objectifs fonctionnels qui sont :

- Attirer des candidats qualifiés.
- Maintenir les employés fournissant un rendement satisfaisant.
- Accroître la motivation des employés.
- Favoriser le développement des employés par la pleine utilisation de leurs compétences.

---

<sup>1</sup>MARTORY Bernard, Op cit, p 17.

### 5.2 Les objectifs implicites

La GRH vise trois objectifs implicites, susceptibles d'influer sur l'organisation :

- Accroître la productivité au travail.
- Améliorer la qualité de vie au travail.
- Assurer le respect du cadre juridique.<sup>1</sup>

## 6. Les acteurs de la GRH dans une organisation

### 6.1 Les dirigeants d'entreprise

Ils forment un groupe de trois à cinq personnes qui occupent les postes au plus haut niveau et doivent avoir dans les ressources humaines un avantage concurrentiel car les autres facteurs de succès traditionnels sont aléatoires.

Aussi ils doivent promouvoir une G.R.H adaptée au contexte d'affaires, car dans la mesure où les ressources humaines sont gérées au moyen de politique et d'activités qui sont cohérents entre elles avec celles des autres fonctions de gestion et alignées sur la réalisation de la stratégie d'affaires, elles peuvent constituer un véritable atout.

### 6.2 Les cadres hiérarchiques

Les cadres sont des personnes qui supervisent le travail d'un moins une personne, et ils doivent assumer tous des responsables face aux ressources humaines, car leur rôle est important et la qualité de la G.R.H aux yeux des employés repose d'abord et avant tout sur leur perception de la qualité des relations avec leur superviseur en veillant notamment à établir des relations efficaces, respectueuses et équitables et assurer la supervision des employés en favorisant l'écoute, l'autonomie, l'expression, l'encouragement, la reconnaissance, la stimulation, l'orientation et la communication.

---

<sup>1</sup> [http://Www, Ressources-aunege.fr](http://Www.Ressources-aunege.fr).consulté le 15/04/2018, à 17h55mn.

### 6.3 Les professionnels des ressources humaines

Ils œuvrent souvent au sein d'un service des ressources humaines, soit une unité administrative dont la mission est de fournir aux cadres et aux employés des services à l'égard de la réalisation des activités de G.R.H comme le recrutement, la sélection, la formation, la rémunération, et la négociation collective.

L'existence est due au manque de temps pour les cadres hiérarchiques pour s'occuper des affaires purement administratives et juridiques.

Leur rôle est de gérer le personnel de façon à réaliser la stratégie d'affaire, gérer les activités quotidiennes du personnel de manière efficiente et professionnelle, offrir des services qui répondent aux besoins du personnel et mobiliser celui-ci, et assurer de l'efficacité de la gestion du personnel en affectant les changements pour l'optimiser.<sup>1</sup>

### 6.4 Les employés

Ce sont des employés qui n'ont aucun poste de responsabilité qui attendent des dirigeants de l'entreprise une rémunération juste et des conditions de travail sécuritaires et équitables, et les dirigeants d'entreprises attendent d'eux qu'ils fassent le travail demandé, atteignent les standards normaux de rendement et respectent les règlements du travail.

### 6.5 Syndicats

Ce sont les représentants ou les défenseurs des intérêts de leurs membres dans la négociation des contrats de travail avec les dirigeants et défendent les intérêts matériels, normaux et culturels des travailleurs.

---

<sup>1</sup> LOUART Pierre, Gestion des ressources humaines, édition Claree, 2002, p 19-20.



## Chapitre II : ressources humaines et gestion des personnes

Il s'agit donc d'un ensemble de partenaires parfois aux intérêts diamétralement opposés que le gestionnaire des ressources humaines doit prendre en considération et veiller à assurer un consensus équilibré entre les intérêt des uns et des autres .

### Le responsable

#### 1. Qu'est ce qu'une responsabilité ?

La responsabilité est un devoir de répondre de ses actes, toutes circonstances et conséquences comprise, c'est-à-dire d'en assumer l'énonciation, l'effectuation, et par la suite la réparation, voire la sanction lorsque l'attendu n'est pas obtenu.

En gestion, la responsabilité du fait des produits défectueux est un risque que les entreprises doivent intégrer de plus en plus dans le mode de gestion, sous peine de s'exposer à des risques juridiques ou au versement d'intérêts compensatoires. Cet enjeu devient de plus en plus important pour les dirigeants, dans la mesure où il devient difficile, aujourd'hui, de cacher un vice dans un produit, ou un service rendu à un client. En effet, les facilités de communication offerte par l'internet, les messageries électroniques et autres mobiles, permettent de se rendre compte assez vite des vices des produits.<sup>1</sup>

Donc, la responsabilité n'est pas seulement un fait, mais aussi une valeur. En tant que valeur sociale, suivant la perspective adoptée, elle peut prendre la signification diverses : elle renvoie donc inévitablement à des valeurs éthiques, et est, pour une part, dépendante des idéaux d'une époque, de leur vivacité et de leur, et de leurs configurations social. Support de la responsabilité, un individu serait (naturellement) tenu à un ensemble de devoirs ou d'obligations, y compris la toute première, l'obligation virtuellement coupable d'être autonome, par quoi la société entend notre responsabilisation dans un système de compétition sociale.

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines et gestion des personnes*, 6<sup>ème</sup> éd, édition Vuibert, 2007, p 133.

### 2. Le rôle et les caractéristiques du responsable

Le responsable développe la performance de l'organisation à travers plusieurs actions.<sup>1</sup>

- Etablir les objectifs avec la collaboration des subordonnés en leur donnant l'occasion de participer et de contribuer à fixer les objectifs pour les stimuler à s'engager activement à résoudre eux-mêmes certains problèmes de travail qu'ils rencontrent.
- Délégué les pouvoirs et les responsabilités selon les aptitudes et l'engagement personnel de chacun.
- Stimuler la créativité des subordonnés et valorisé les idées nouvelles apportées par eux.
- Résoudre efficacement les conflits. Le milieu de travail génère souvent des conflits, mais il devrait être possible d'en faire apparaitre les causes et d'essayer et de les résoudre en les analysants.
- Chercher la façon de motiver ses subordonnés. La meilleure façon consiste à faire en sorte que chacun des subordonnés se sente engagé activement dans un travail qui l'intéresse et faisant partie d'un groupe dans lequel il peut participer à la solution des problèmes de travail et aux décisions qui le concernent. C'est aussi lui permettre de prendre ses responsabilités quant à l'exécution de ce travail en contrôlant lui-même le résultat.
- Chercher à comprendre les notions de besoins et de motivation de ses subordonnés.

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean- Marie, Op cit, p 33.

- Encourager la communication. Chacun des subordonnés doit pouvoir communiquer librement ses convictions et ses connaissances et rechercher celles des autres pour effectuer son travail.<sup>1</sup>

Entant donné que les responsables hiérarchiques vivent quotidiennement avec leurs subordonnés, ils sont par le fait même les mieux placés pour analyser, comprendre et influencer de manière suivante :

### **2.1 En agissant au fur et à mesure que les problèmes surgissent :**

Dans chaque organisation, de nombreux problèmes humains surgissent quotidiennement entre les équipes de travail, les responsables etc. Si le supérieur hiérarchique porte une attention particulière à chaque différend, il pourra les résoudre au fur et à mesure qu'ils apparaîtront.

### **2.2 En s'occupant des besoins des subordonnés**

La préoccupation du responsable face aux besoins de ses subordonnés est essentielle, car toute l'efficacité de l'organisation dépend de la motivation de chacun. Le responsable hiérarchique doit tout mettre en œuvre pour améliorer les relations humaines au sein de son équipe.

### **2.3 En reconnaissant le travail des subordonnés**

La motivation est liée aux désirs intérieurs de chaque personne et aux besoins de participer, de travailler et de réussir. Afin que ces besoins soient satisfaits, il est nécessaire que chaque salarié devienne conscient de la nécessité et de l'importance de son travail pour l'organisation. Être conscient qu'on est considéré entraîne à son tour la motivation à bien remplir ses tâches pour que le rendement s'améliore. En somme, le subordonné sera motivé d'avantage si le

---

<sup>1</sup>PERETTI Jean-Marie, Op cit, p 33.

responsable hiérarchique lui manifeste de la reconnaissance pour la qualité du travail accompli.<sup>1</sup>

### **3. Le rôle du responsable des RH**

Dans n'importe quelle organisation, les salariés réagissent face au style de commandement qui exerce sur eux, influençant ainsi leur motivation et leurs relations interpersonnelles au travail. La G.R.H joue un rôle essentiel pour établir des politiques globales concernant le style de leadership, les façons de motiver et de satisfaire les employés, ainsi que la communication afin que les supérieurs immédiats valorisent les efforts de chacun. Ces politiques doivent englober des éléments qui répondent à l'ensemble des besoins des salariés de façon qu'ils sentent que leur organisation se préoccupe de leur bien-être psychologique et matériel.

#### **3.1 Le rôle auprès de la hiérarchie**

L'homme des ressources humaines a une action auprès de la hiérarchie à de nombreux niveaux et moments.

- Lors d'un recrutement d'un responsable hiérarchique ou de son affectation dans le cadre de promotions et de mutation internes, il veille à ce que soit retenue une personnalité susceptible de jouer pleinement à son rôle dans le domaine humain.
- Lors de l'évaluation d'un responsable hiérarchique et de l'appréciation de ces performances, il veille à ce que la qualité du management des hommes soit un critère important et réellement pris en compte et que les éventuelles carences soient identifiées et des actions correctives engagées.

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, op cit, p 34.

- Dans le cadre de la formation professionnelle, il développe les programmes de formation de l'encadrement au management des hommes et un perfectionnement permanent, en veillant à ce que la pédagogie soit impliquant.
- Dans le cadre de système d'information, il apporte toutes les informations pertinentes sur chaque collaborateur pour qu'ils puissent assurer leur rôle.<sup>1</sup>

### 3.2 Le RRH, partenaire d'affaires

Le RRH comprend les besoins des responsables opérationnels et veille à y répondre en matière de RH. Partenaire d'affaires, il conseille le responsable opérationnel, l'assiste et l'appuie.

### 4. Le rôle de la hiérarchie

Le travail accompli dans les sociétés traditionnelles était fait par des artisans ou des paysans. On ne trouvait pratiquement pas de salariés effectuant des tâches dans le cadre d'organisations privées ou publiques. Le contrôle du travail était limité, à l'exception du compagnonnage, quand des apprentis travaillaient auprès d'un maître pour apprendre un métier. C'est avec l'industrialisation et le regroupement de salariés qu'apparaît la nécessité d'un contrôle du travail, et donc une autorité hiérarchique bien structurée.<sup>2</sup>

L'approche Taylorienne a entraîné la standardisation des opérations et de la relation homme-machine et a fait émerger les formes d'autorité hiérarchique qui

---

<sup>1</sup>PERETTI Jean-Marie, Op cit, p 35.

<sup>2</sup> Ibid, p 35.

on été appliquées dans la première moitié du siècle. La philosophie de l'organisation scientifique du travail se résume en quatre points :

### **4.1 La simplification des taches**

Les taches simples sont l'élément de base de la structure de l'organisation ; un analyste étudie ces taches identifie « la meilleure façon de les exécuter ». Le salarié travaillant manuellement fournit alors les muscles et le salarié travaillant intellectuellement, le cerveau.<sup>1</sup>

### **4.2 La considération de l'être humain comme une machine**

L'être humain est en quelque sorte un prolongement de la machine, utile dans la mesure où la machine ne peut tout faire d'elle-même.<sup>2</sup>

### **4.3 La surveillance étroite des salariés**

Les taches simples, ceux et celles qui les exécutant, sont sous le contrôle de surveillance qui doivent, en participe, neutraliser les déviations et les changements venant déranger le fonctionnement « idéal ». Ces surveillants ont à leur tour besoin d'être surveillés et ainsi de suite, jusqu'à ce que toute l'organisation soit structurée.<sup>3</sup>

### **4.4 La diminution des couts**

Le morcellement des taches a pour unique but de diminuer les couts en réduisant les aptitudes requises des exécuteurs et en leur faisant répéter les mêmes gestes

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, Op cit, p 18.

<sup>2</sup> Ibid, p 18.

<sup>3</sup> Ibid, p 18.

## Chapitre II : ressources humaines et gestion des personnes

avec une grande efficacité : plus le processus de travail n'est simplifié, plus les coûts de production peuvent être réduits. Les coûts indirects sont plus difficiles à mesurer et de les réduire grâce à une surveillance étroite des salariés.

Ainsi que le travail se fait à l'intérieure d'organisation bien structurées et bien hiérarchisées. Des responsabilités sont conférées à une personne pour diriger ou veiller sur un groupe des salariés de façon à ce que tout fonctionne le mieux possible. C'est ainsi qu'émerge un « supérieur hiérarchique ». Les priorités s'entourent de cadres ayant des responsabilités et chargés d'assurer la coordination du travail dans son ensemble ainsi que de veiller à ce que les activités soient exécutées le mieux possible et dans les meilleures conditions de rendement.<sup>1</sup>

Les connaissances requises d'un responsable hiérarchique peuvent se résumer ainsi :

- Avoir des connaissances techniques, incluant la connaissance du travail à faire.
- Posséder des connaissances générales en gestion permettant que le système de coordination de l'organisation soit efficace.
- Être sensibilisé aux relations humaines, car le travail est fait par des personnes. Quel que soit le poste occupé, un responsable hiérarchique doit posséder une combinaison de compétences techniques, d'énergie individuelle et de capacité à s'entendre avec ses subordonnés et à les orienter dans le sens des résultats espérés.

Progressivement, la dimension sociale et humaine du rôle du responsable hiérarchique s'est affinée. Parce qu'il a un groupe de personnes sous son autorité dans une organisation, le responsable est responsable du climat de travail. Il

---

<sup>1</sup> PERETTI Jean-Marie, op cit, p 19.



## Chapitre II : ressources humaines et gestion des personnes

---

peut, d'une façon privilégiée, répondre aux besoins de l'organisation pour ce qui a trait à la GRH.

La charte des ressources humaines de Bouygues illustre, à travers dix actes clé, le rôle dévolu aux cadres dans le partage :

- **Anticiper** : avoir l'homme qu'il faut, ou il faut, quand il faut.
- **Identifier** : savoir attirer et conserver ses talents.
- **Choisir** : recruter juste.
- **Accueillir** : pour que chacun se situe clairement.
- **Rémunéré** : afin d'encourager l'effort personnel.
- **Orienter** : en ouvrant les perspectives d'évolution.
- **Former** : pour renforcer le professionnalisme et accroître le potentiel.
- **Animer** : faire participer pour mobiliser d'avantage.
- **Communiquer** : écouter et dialoguer pour réussir ensemble.

Pour chaque acte, la charte définit le rôle de la hiérarchie et les moyens qui sont mis à sa disposition. Le partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes, d'autres parts.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>PERETTI Jean-Marie, Op cit, p 20.

Chapitre III

Présentation de l'organisme  
d'accueil

et

analyse des données

### Présentation de l'entreprise :

#### 1- Historique

La SARL RAMDY ex (SARL laiterie DJURDJURA) a été créée le 01/01/1983. Elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crèmes desserts, et les fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001, le groupe français DANONE s'est associé avec la laiterie DJURDJURA.

Pour les activités yaourts, pâtes fraîches et desserts. Depuis, l'activité de la laiterie DJURDJURA s'est consacrée à la production des fromages fondus, aux pâtes molles (camembert) et au lait pasteurisé.

Deux années plus tard, elle s'est implantée dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHTH (AKBOU) triplant, ainsi, sa capacité de production en fromage fondus.

Dans le souci de répondre à une demande croissante du consommateur, la laiterie s'est équipée d'un matériel hautement performant dont une nouvelle conditionneuse de 220 portions/minute, et une ligne complète du fromage barre.

En juin 2004, la SARL laiterie DJURDJURA a changé de raison sociale pour devenir SARL RAMDY.

Aujourd'hui, les produits laitiers DJURDJURA s'affichent sous la nouvelle dénomination « RAMDY ».

En octobre 2009, la SARL RAMDY a repris la production de yaourts et crème desserts.

#### 2- Moyens

##### 2-1 Infrastructure

L'entreprise dispose d'un complexe intégré composé de deux (02) principaux :

Départements de production « atelier yaourt et crème dessert, atelier fromage », et pour une surveillance de la qualité du produits et une protection optimale du consommateur, la SARL RAMDY s'est équipée d'un laboratoire d'auto contrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologique exigées.

### **2-2 Equipements**

#### **3- 2-1 productions :**

##### **➤ Atelier yaourt crème dessert :**

-Poudrage : une salle de poudrage bien équipée.

-Traitement : un processus pour la production de yaourts, crème desserts, et brassés.

-Conditionnement : deux (02) conditionneuses de 12 000 pots/h, une 9 000 pots/h, et une 21 600 pots/h, 5 000 pots/h, et deux de 7 500 pots/h.

##### **➤ Atelier fromage**

- une salle de préparation du produits, et une pour préparation des moules bien équipée.
- Deux cuissons (un pour fromage portion, et l'autre pour le fromage barre).
- Trois machines de conditionnement du fromage portion, et deux machines pour le fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salle bien équipées pour la mise en cartons.

#### **3-2-2 Administration : réseau de micros ordinateurs.**

**3-2-3 Services généraux :** transpalettes, Clark, véhicules utilitaire et légers.

**4- Activités :** les principales activités :

**Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont suivants :**

- 1- *Yaourt aromatisé :*** (yaourt fraise 100grs, banane 100grs, pêche 100grs, fruits des bois 100grs, multi packs rouge 100grs, multi packs jaune 100grs, multi packs vanille 100grs, multi sens 80 grammes, mono citron 80grs, mono orange 80grs).
- 2- *Yaourt nature 100grs.***
- 3- *Yaourt brassé aux fruits :*** (mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits de bois 100grs).
- 4- *Brassé aux fruits :*** (mono fraise 100grs, mono abricot 100grs, mono pêche 100grs, mono fruits des bois 100grs).
- 5- *Crèmes desserts :*** (flan nappé 90grs, caramel 90grs, chocolat 90grs, cookies 90grs, cappuccino 90grs).
- 6- *Fromages portions :*** (16ps Ramdy, 08ps Ramdy, 16ps gyzmo, 08ps gyzmo, 16ps tarin, 08ps tarin, 16ps huile d'olive, 08ps l'huile d'olive).
- 7- *Fromage barre :*** (Barre 1 700grs, Barre 900grs, Barre 600grs, Barre 300grs).
- 8- *Fromage en vrac.***

**Caractéristiques socioprofessionnelles de la population d'étude****Tableau n°1 : La répartition de la population d'étude selon le genre**

<b>Genre</b>	<b>Fréquence</b>
<b>Masculin</b>	<b>8</b>
<b>Féminin</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>

Le tableau ci-dessus nous présente la répartition des membres de la population selon le genre, nous observons la supériorité de la fréquence huit (08), qui est du genre masculin, et l'infériorité du genre féminin avec une fréquence de deux (02).

Même si notre population d'étude a été imposée, on a constaté une forte présence du sexe masculin, alors on peut déduire que le travail dans cette entreprise est préférable aux hommes par rapport aux femmes, c'est-à-dire, le genre masculin qui est le plus dominant vu les exigences du poste de travail (le temps les déplacements...) qui n'arrange pas véritablement les femmes.

**Tableau N°02 : La répartition des enquêtés selon l'âge**

<b>Age</b>	<b>F</b>
<b>[28-38]</b>	<b>7</b>
<b>[39-48]</b>	<b>2</b>
<b>[49-58]</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>

Comme le tableau le montre, l'âge minimale des enquêtés est de vingt-huit (28) ans tandis que le plus âgé est de cinquante (50) ans exacte.

Nous remarquons que la tranche d'âge entre vingt-huit et trente-huit (28-38) ans marque la fréquence la plus élevée est de sept (07) effectifs, suivie de deux catégories entre trente-neuf et quarante-huit (39-48) ans avec un effectif de deux (02) et entre quarant-neuf et cinquante-huit (49-58) ans avec un seul enquêté ,c 'est à dire plus on avance dans la catégorie d'âge les fréquences sont moins impotentes .

❖ Nous constatons alors que les responsables de l'entreprise RAMDY sont d'une catégorie d'âge plutôt jeune.

**Tableau N°03 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction**

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>F</b>
<b>Universitaire</b>	<b>8</b>
<b>lycée</b>	<b>1</b>
<b>moyen</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>

Le tableau nous démontre que le dominant est celui du niveau universitaire avec un effectif de huit (08) responsables, suivie des lycéens d'un seule effectif et seulement un (01) en secondaire.

Donc le niveau universitaire de la majorité des responsables est élevé, ce qui peut s'expliquer par la nature du travail que les responsables occupent.

❖ On déduit alors que l'entreprise recrute beaucoup plus des universitaires.

**Tableau N°04 : La répartition de la population d'étude selon le diplôme obtenu**

<b>Catégories</b>	<b>F</b>
Sans diplôme	<b>2</b>
Biologie	<b>2</b>
Psychologie	<b>1</b>
Gestion, finance et comptabilité	<b>5</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>



Comme le tableau le montre, la catégorie des enquêtés qui ont obtenu un diplôme en gestion, finance et comptabilité marque la fréquence la plus élevée est de cinq (05) effectifs, suivie d'une catégorie de deux (02) effectifs avec un diplôme biologie ainsi deux (02) effectifs sans diplôme et seulement un effectif qui a obtenu un diplôme en psychologie.

On remarque alors que huit sur dix (08/10) enquêtés ont obtenu un diplôme universitaire, par contre deux (02) n'ont pas de diplôme mais ils sont suivis d'une formation tel que (comptabilité).

❖ On déduit alors que la plus part des responsables appartenant à notre population d'étude ont obtenu un diplôme universitaire.

**Tableau N°05 : La répartition de la population d'étude selon l'ancienneté professionnelle au sein de l'entreprise**

<b>Ancienneté</b>	<b>F</b>
<b>[2-7]</b>	<b>3</b>
<b>[8-13]</b>	<b>6</b>
<b>[14-19]</b>	<b>0</b>
<b>[20-25]</b>	<b>1</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>

Le tableau illustre l'année minimale d'ancienneté qui est de deux (02) ans relative au responsable recruté en 2016, par contre l'année maximale correspond à celle de l'enquêté recruté en 1998, et qui varie entre vingt et vingt-cinq (20-25) ans.

Nous pouvons quand même constater que les premières catégories qui varient entre deux et sept (2-7) ans marque une fréquence de trois (03), qui est inférieur par rapport à la deuxième catégorie qui varie entre huit et treize (8-13) ans et qui marque la fréquence de six (06), tandis que la dernière catégorie qui varie entre vingt et vingt-cinq (20-25) ans est estimée à une fréquence d'un (01) seulement.

❖ On peut dire que l'ensemble de nos enquêtés n'ont pas une grande ancienneté dans l'entreprise, ce qui peut être expliqué par rapport à la nouveauté de la création d'entreprise.

**Tableau N°06 : La répartition des enquêtés selon le service occupée (fonction)**

<b>Le poste occupé</b>	<b>F</b>
<b>Service finance et Comptabilité</b>	<b>4</b>
<b>Chef de service</b>	<b>4</b>
<b>Responsable RH</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>10</b>

Comme le tableau l'indique, le nombre des enquêtés de service finance et comptabilité est égale à celui des chefs de service est de quatre et cela a été visé, et deux (02) responsables des R H, c'est parce que au départ nous avons visé la catégorie professionnelle des cadres responsables, car tout nos enquêtés sont des cadres responsables.

❖ Cette diversité à la même catégorie professionnelle nous a permet de recueillir de différentes réponses.

**La première hypothèse :** Dans cette présente partie nous présenterons les données recueillis durant notre enquête sur la première hypothèse qui stipule que « les caractéristiques que les responsables possèdent leur permettent d'assurer une bonne gestion d'entreprise ».

### Analyse des thèmes

#### 1<sup>er</sup> thème : les caractéristiques souhaitées par les responsables

**Tableau N°07: le rôle du responsable au sein de l'entreprise RAMDY selon la population d'étude**

Code	Catégorie	Contenu	F
<b>1</b>	Rôle hiérarchique	- le rôle est très important.	<b>3</b>
		-Gérer les ressources financières de l'entreprise et sauvegarder la santé de l'entreprise.	<b>4</b>
		-Rôle du manager, gestionnaire aide à la bonne gestion	<b>3</b>
<b>Total</b>			<b>10</b>

D'après la totalité de nos enquêtés, s'appuie clairement sur le fait que le rôle du responsable est très important dans la gestion de l'entreprise, un enquêté le dit clairement « *...la bonne gérance est lié aux différents services et aux tâches effectuer par les responsables hiérarchiques* » les quatre (04) parmi eux rajoutent que le rôle du responsable est le pilier de l'organisation, un enquêté nous dit « *Je vérifie, je valide, je contrôle, et je suis le guide de la prise de*

*décision, donc je fais sauvegarder la santé de l'entreprise* » Comme le tableau l'indique toutes les réponses de nos enquêtés ont avancée dans différents sens, où les responsables s'attachent vraiment à leur entreprise en exécutant différents tâches, de ce fait ils auront tendance à vouloir rester membre compétant dans l'entreprise.

**Tableau N°08 : La répartition des enquêtés selon les caractéristiques indispensables pour occuper le poste du responsable**

Code	Catégorie	Contenu	F
1	L'amour du métier	-Il faut aimer son travail pour bien le faire.	5
3	Compétence	-Développer l'auto-formation pour définir la stratégie d'apprentissage dans l'entreprise.	3
4	Sérieux	Nous sommes censés d'être sérieux au travail.	2
<b>Total</b>			<b>10</b>

On constate d'après les résultats de ce tableau, que les caractéristiques indispensables pour occuper leur poste est en premier lieu, l'amour du métier d'une fréquence de cinq (05), car pour eux aimer son travail leur permet le bon fonctionnement de leur travail et cette amour devient une raison qui pousse à aller de l'avant et de réussir comme l'a affirmé un de nos enquêtés « *...j'ai un amour de ce métier* » qui est un chef de service R H, 9 ans d'expérience.

En second lieu, on remarque que trois sur dix (3/10) enquêtés ont cité le concept de compétences en disant « *... il faut avoir des compétences...* » Chef de département service finance et comptabilité, 8 ans d'expériences.

Dans la dernière catégorie, on trouve deux (02) enquêtés qui avancent le terme du sérieux qui est d'après eux un caractère indispensable que les responsables doivent avoir.

❖ De cela on peut déduire que les caractéristiques indispensables, peut être non seulement l'amour du métier, mais aussi le sérieux et les compétences, qui deviennent une obligation du caractère d'un responsable.

**La deuxième hypothèse :** Dans cette seconde partie de l'analyse nous allons traiter d'après les réponses de nos enquêtés, la deuxième hypothèse qui stipule que « Les facteurs que l'entreprise met en disposition leurs permettent de mener une bonne gestion ».

**2<sup>ème</sup> thème : Les facteurs que l'entreprise met en disposition des responsables**

**Tableau N°09 : La répartition de la population selon le bénéfice du parcours au sein de RAMDY**

Code	Catégories	Contenu	F
1	Oui	Durant le parcours au sein de l'entreprise RAMDY, l'organisation assure des formations pour améliorer les capacités des employés, et avoir l'expérience.	5
2	Non	Certaines catégories n'ont plus besoin d'améliorer leur niveau avec des formations, c'est acquis avec le parcours et l'expérience qu'ils ont.	5
<b>Total</b>			<b>10</b>

Nous constatons que ce tableau se divise en deux (02) catégories de réponses, qui vont dans le sens affirmatif, et l'autre dans un sens négatif, la première catégorie illustre que cinq (05) enquêtés confirment que leur parcours dans l'organisation est basé sur des formations pour développer le sentiment d'attachement à l'entreprise et améliorer la gestion.

Cinq (05) autres enquêtés affirment qu'avec l'expérience qu'ils ont à l'entreprise RAMDY quelques compétences qui se développent.

Nous commençons par constater que le métier des employés se forme au travail, selon leurs formations car celle-ci leur a déjà doté d'une base de bagage l'exercice de leurs tâches, et l'autre moitié impose cette idée dans le but d'acquérir l'expérience. « *...je maîtrise les enjeux du secteur d'activité dans lequel j'évolue sans formation mais à travers l'expérience* » Responsable contrôle de gestion, 8 ans d'expérience.

**Tableau N° 10 : les sources de motivation selon les enquêtés**

<b>Code</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Contenu</b>	<b>F</b>
<b>1</b>	La culture	-l'entreprise peut évidemment influencer sur la motivation des salariés et c'est grâce à elle que cette dernière peut vivre.	<b>3</b>
<b>2</b>	La Rémunération	-un facteur de motivation indiscutable est la rémunération	<b>5</b>
<b>3</b>	les compétences	-l'augmentation des connaissances	<b>2</b>
<b>Total</b>			<b>10</b>

Dans cette partie de l'analyse nous allons traiter d'après les réponses de nos enquêtés, cinq (05) parmi eux ont répondu que le facteur de rémunération est un levier classique, cependant il faut qu'elle possède véritablement un impacte durable sur la motivation des employés « *...le salaire, car je me suis formé ailleurs...* » Chef du département de section finance et comptabilité, expérience de 6 ans.

(03) enquêtés trouvent que le projet d'entreprise est réellement l'un des éléments qui permettra au employés de s'investir et surtout de durer dans l'entreprise, l'un des d'eux nous dit « *...être intéresser par les différents projets permet de se donner à fond ...* » responsable recherche et développement et chef de projet ISO.

Deux (02) enquêtés, déclarent que la source de motivation est du au développement des compétences professionnelles ; l'augmentation des connaissances ou de la formation permettrons aux employés d'évoluer au sein de l'entreprise, d'être plus autonome mais aussi plus efficace.

❖ Quelques soit les réponses données de la part de nos enquêtés, elle exprime que la place des salariés motivé au travail présente un comportement et une activité très bénéfique pour l'entreprise.

**Tableau N° 11 : les facteurs essentiels à prendre en considération pour améliorer la gestion selon les enquêtés**

<b>Code</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Contenu</b>	<b>F</b>
<b>1</b>	Travail en commun	-L'entente d'équipe.	<b>2</b>
<b>2</b>	Communication	-On est obligé de communiquer. - la bonne communication nous permet d'être à jour pour l'exercice de notre travail.	<b>3</b>
<b>3</b>	Bonne planification	-Planifier et gérer son temps. -Organiser son espace de travail. - Suivre son plan et ajuster son organisation à la réalité de l'action.	<b>5</b>
<b>Total</b>			<b>10</b>

A partir des données de ce tableau, on note que la bonne planification est d'une fréquence élevée est de cinq (05) effectifs, en premier lieu, pour certains de nos interviewés, l'objectif est de savoir précisément où l'on veut aller, car plus la cible est précise, plus il est facile de prévoir l'organisation la plus fonctionnelle et de planifier de façon efficace, comme nous le confirme l'un de nos enquêtés « *...une bonne organisation, une bonne planification et une bonne gestion reposent sur quelques principes simple* » un Responsable contrôle de gestion



En deuxième lieu, ils ont indiqué que la bonne communication est un rapport de force, cela peut à la rigueur être un tout, pour négocier une convention collective mais dans une relation habituellement, ils ont plus à gagner à respecter les intérêts de l'autre, pour aboutir à un résultat satisfaisant pour les employés à l'entreprise.

Un de nos enquêtés nous a expliqué «... *toute communication de la plus banale à la plus profonde, nécessite la création d'un pont entre les deux individus ...* » un chef de section et comptabilité générale.

Ainsi que deux (02) enquêtés, nous rajoute que le travail d'équipe est un objectif collectif, c'est à dire un résultat que l'on ne peut pas atteindre seule et auquel chacun adhère, tel affirme un responsable « *...On voit bien que ces deux piliers sont à la fois les sources et les consommateurs de l'énergie de l'équipe ...si l'objectif n'est pas claire ou pas collectif, si il n'ya pas suffisamment d'interactions ou si elle consomme trop d'énergie, l'équipe devient apathique ou elle explose, suivant les cas* » Responsable des finances.

❖ On déduit alors, que la plupart de nos enquêtés se basent sur la planification et de la gestion des ressources de l'entreprise avant le facteur de communication et le travail en commun, car pour eux l'objectif est de garder le bon fonctionnement de l'entreprise.

**Tableau N° 12 : l'insatisfaction des enquêtés**

Code	Catégorie	Contenu	F
1	Non	-Jamais !	1
2	Oui	-la mauvaise programmation des imprévues. -manque de motivation. -on subit des petits problèmes.	9
<b>Total</b>			<b>10</b>

Ce tableau représente l'avis des enquêtés sur les facteurs d'insatisfaction rencontrés et nous démontre que la catégorie des enquêtés qui ont dit « oui » est la plus élevée avec une fréquence de neuf (09) effectifs et cela pour plusieurs raisons que nous pouvons illustrer par l'un des propos « *...les gens ne sont pas à jours, ils ne communiquent pas, ils ne sont pas crédibles...* » Quand à la deuxième catégorie, un seul (01) avance une réponse positive, disant « *...jamais !* »

❖ nous commençons par constater que la majorité des entretenues, sont insatisfait et rencontrent bien-sûr des facteurs d'insatisfaction.

**Tableau N°13 : les échecs dans le parcours**

Code	Catégories	Contenu	F
1	Oui	-L'échec est un résultat négative d'une tentative de réussite.	4
2	Non	-jamais eu d'échecs.	6
<b>Total</b>			<b>10</b>

On s'aperçoit que la majorité des responsables avec la fréquence de six (06) ont expliqué qu'ils n'ont jamais eu d'échecs, un de nos enquêtés nous l'affirme «... *personnellement, je ne crois pas à l'échec...* »

En second lieu, les responsables ont dit « oui », avec une fréquence de quatre (04). Selon nos enquêtés, un échec peut être perçu comme une étape de la réussite ; elle permet à l'organisation qui a échoué de se remettre en question, d'adapter de nouvelles méthodes et d'améliorer ses résultats « ... *mais l'échec tout comme la réussite est due à un ensemble de facteurs que nous réunissons sous le vocale d'échec...* »

❖ On déduit alors que, la prédiction du succès ou de l'échec permettra de délivrer les informations clés aux décideurs sur les erreurs à éviter au futur et les précautions à prendre.

**Tableau N°14 : l'objectif de la formation**

<b>Code</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Contenu</b>	<b>F</b>
<b>1</b>	Les compétences	-la formation est énoncée d'intention relativement large	<b>5</b>
<b>2</b>	Les capacités professionnelles	- cherche le bon milieu de travail. -assurer la bonne place.	<b>3</b>
<b>3</b>	S'adapter au poste de travail	-formation favorise pour le salarié d'adaptation aux nouvelles exigences du poste de travail.	<b>2</b>
<b>Total</b>			<b>10</b>

Les cadres responsables de l'entreprise RAMDY déclarent avoir atteint les objectifs relatifs au développement des compétences avec une fréquence de cinq (05) enquêtés, ce qui justifie l'importance de la formation dans l'entreprise, que les interrogés trouvent dans la formation, ce qu'ils en ont besoin pour acquérir de nouvelles connaissances, ce qui explique que l'entreprise veille à la préparation de son personnel, à des évolutions avenir. En appuyant sur la citation de MICHEL Crozier que « la création de l'avenir, le développement d'une société ou d'une organisation, c'est d'abord la transformation des personnes qui la composent, ou plus exactement les rapports qu'elles ont entre elles, et le système de règle, d'échange et de coutumes qui leur permet de vivre et de voir le mieux » (CROZIER.M 1998.P150). Ainsi l'un des cadres a cité sur la formation et le développement des compétences « *...avec la formation, nous allons déterminer quelles compétences nous possédent déjà, et quelles sont les compétences que nous pourrions améliorer, ceci peut nous aider à nous sentir en confiance dans notre travail...* »

On arrive enfin au développement des capacités professionnelles et intellectuelles avec une fréquence de trois (03) enquêtés, l'employé cherche toujours à travailler dans un bon milieu de travail, où il doit développer ses capacités, avec lesquelles il assure a maîtrisé mieux son rôle dans l'entreprise, parce que si le personnel de l'entreprise est développé, l'entreprise hisse parmi son entourage.

Pour la dernière catégorie avec une fréquence de deux (02) enquêtés, sous l'effet de la formation qui est très importante, et permet aux cadres responsables l'adaptation à son poste, il n'arrive pas à donner un plus et il est très important de s'adapter avant même de maîtrisé le poste occupé, peut être expliquer que l'adaptation est un facteur essentiel pour faire un champ dans le quel on peut donner le maximum de nos capacités et de notre expérience professionnelle et de créer de nouvelles choses pour le poste.

❖ Les formations programmées par la Sarl RAMDY visent un développement des compétences professionnelles et intellectuelles, ainsi l'adaptation au poste, elle assure évidemment la bonne intégration au sein de l'entreprise.

**La troisième hypothèse :** « La bonne gestion de l'entreprise dépend du poste occupé du responsable (GRH, Econome, Comptable) au sein de l'entreprise »

### 3<sup>ème</sup> thème : la bonne gestion de l'entreprise

**Tableau N°15 : La représentation de l'entreprise RAMDY selon les enquêtés**

Code	Catégorie	Contenu	Fréquence
<b>1</b>	Climat social	- deuxième maison - c'est ma famille	<b>6</b>
<b>2</b>	Raisons personnelles	-L'avenir -ma raison de vivre	<b>4</b>
<b>Total</b>			<b>10</b>

D'après le guide d'entretien mené au près des responsables au sein de l'entreprise « SARL RAMDY », suite à la question suivante : Que représente pour vous l'entreprise RAMDY ?

On a recueillis les données ci dessus : Selon la majorité des enquêtés, ils ont confirmé que l'entreprise RAMDY est leur deuxième maison, le climat familiale, l'entente entre eux, et la bonne communication sont des raisons qui ont poussé les responsables a créer leur propre culture et en premier lieu, l'amour du métier, d'une fréquence de six (06) car pour eux l'entreprise RAMDY est leur maison où ils passent la plus part de leur temps dans

l'organisation comme l'a affirmé un enquêté « ... *c'est ma deuxième maison, je vis ici, je me développe et je donne tout, donc RAMDY est ma vie* »

**Tableau N°16 : Les critères de base pour une bonne gestion selon nos enquêtés**

Code	Catégorie	Contenu	F
1	Fixer les objectifs	-Un objectif nous donne une direction, un cap à tenir. - Comment bien gérer son temps si on ne sait pas où on va.	5
2	Définir les propriétés	-Nous avons des tas de choses à faire. -la vie quotidienne est bourrée de tâches, d'obligations, d'interaction en tout genre.	3
3	Réaliser plusieurs tâches à la fois	-De nos jours on est capable de travailler sur un projet. -Beaucoup pensent être plus efficace parce qu'ils sont capable de faire plusieurs choses en même temps.	2
<b>Total</b>			<b>10</b>

La majorité de nos enquêtés, nous déclarent que le premier critère de base pour mener une bonne gestion est la fixation des objectifs est d'une fréquence de cinq (05) effectifs, c'est le processus simple qui permet de transformer une vague d'idées en résultat concret et un but à atteindre, ainsi que Certains déclarent que la définition de ses propriétés est un élément pleine de distraction, d'urgence déguisées et de choses qui nous font perdre du temps et nous éloigne de ce qui compte vraiment, avec une fréquence de trois (03) effectifs, un enquêté

le confirme en disant « *...décider d'accorder notre temps et notre attention à une tâche , c'est aussi renoncer à une autre...* » Quand aux deux (02) enquêtés, nous ont communiqué sur la réalisation des tâches à la fois, cela est bien illustré dans les dires d'un de nos enquêtés « *...je pense que, être plus efficaces parce qu'on est capable de faire plusieurs choses en même temps...* »

- ❖ De la nous saisissons, il est vrai qu'il est important de fixer des objectifs dans le temps, mais aussi définir les propriétés et les réalisés à la fois, qui permettent de poursuivre à mener une bonne gestion à l'entreprise.

**Tableau N° 17 : les moyens durables pour le développement de l'entreprise**

Code	Catégorie	Contenu	F
1	Efficienc économique	-Innovation, prospérité, et la production.	5
2	Equité sociale	-Partage équitable des ressources et des risques.	2
3	Responsabilité environnementale	-Prévoir, maîtriser les risques environnementaux.	3
<b>Total</b>			<b>10</b>

Le tableau ci-dessus, nous montre que d'après le développement durable, l'efficacité économique est le plus constaté avec une fréquence de cinq (05) enquêtés, ce qui explique qu'avec le temps, les entreprises ont entrées au cœur des problématiques du développement durable, en effet, leur développement est souvent définit comme l'atteinte d'un bilan équilibré, une façon de gérer les risques dans le domaines financier et d'assurer un développement maintenu dans le temps. Un enquêté à dit « *...innover, dégager un avantage de marché, une différenciation et une augmentation de la valeur de la marque...* »

On remarque ainsi que la catégorie secondaire affirme que l'équité sociale avec une fréquence de deux (02) enquêtés, est que les responsables sont plus productifs. Un des enquêtés affirme « *...on améliore la gestion des risque de l'entreprise... »*

Dans la deuxième catégorie, on trouve trois (03) de nos enquêtés répondant par la responsabilité environnementale, ainsi expliquent que les organisations souhaitent effectuer un grand pas en avant qui devraient analyser systématiquement les répercussions environnementales des produits qu'elles utilisent et fabriquent, par le biais notamment d'analyses de cycle de vie qui permettent d'en mesurer très précisément les répercussions, d'ailleurs un enquêté indique que « *...les enjeux environnementaux de l'entreprise seront également privilégiés, afin d'inscrire l'entreprise dans une préoccupation environnemental constante, pour minimiser son impact et privilégier son développement de façon durable... »*

❖ D'après ces résultats on conclue que le développement durable de l'entreprise est atteint lorsque le développement industriel souscrit aux trois principes ; de l'efficience économique, d'équité sociale, la responsabilité environnementale. Ces trois enjeux peuvent être désignés par les termes : profits, personnes, et planète. En fin ces entreprises font preuve d'innovation et d'une bonne capacité d'adaptation.



**Tableau N°18 : le rôle stratégique de la GRH selon les enquêtés**

<b>Code</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Contenu</b>	<b>F</b>
<b>1</b>	Communication	-la bonne communication renforce le sentiment de la motivation.	<b>1</b>
<b>2</b>	Gestion d'entreprise	-interface entre la direction générale, l'encadrement et le salarié.	<b>1</b>
<b>Total</b>			<b>2</b>

Conformément aux résultats de ce tableau, nous constatons que un (01) enquêté nous a confirmé que la bonne communication implique réciprocité, aussi dans une activité professionnelle, se mettre d'accord sur quelque chose à faire et réussir en commun, une enquêté a affirmé « *...la communication est la source de motivation, et favorise la création de pont et l'évitement des conflits...* »

Comme on trouve dans la deuxième catégorie, un autre enquêté, nous a expliqué « *...l'organisation du travail, le recrutement, la formation, la rémunération, la gestion des carrières et des compétences, la communication interne ; ces action doivent être conduites en fonction de la stratégie globale de l'entreprise et en accord avec l'ensemble des salariés...* »

**Tableau N°19 : les indicateurs de performance selon la population d'étude**

Code	Catégorie	Contenu	F
1	Stratégie	-la réflexion globale qui préside aux choix des objectifs représentés dans les projets annuels des performances.	6
2	Prise de décision	-une variable pertinente pour la prise de décision.	4
<b>Total</b>			<b>10</b>

On constate à travers le tableau ci-dessus que six (06) des enquêtés, ont répondu que le premier indicateur de performance est celui de la stratégie, pour atteindre des objectifs un de nos enquêtés affirme « *...la stratégie met en avant la cohérence globale des objectifs...* » Selon le responsable département service finance et comptabilité.

Concernant les quatre (04) autres enquêtés qui reste ont dit que la prise de décision, c'est de faire les choix qui semblent être les meilleurs pour l'organisation et agir dans ce sens tout en prenant en comptes les contraintes financières, environnementales, humains ou encore matérielles dans le but d'atteindre l'objectif fixé initialement, un enquêté le confirme dans son propos « *...sans la prise de décision, l'entreprise ne peut pas fonctionner...* » Responsable contrôle de gestion, 8 ans d'expérience.

❖ la stratégie est un concept de prise de décision forme donc des indicateurs de performance dominant dans l'entreprise. Dans une situation donnée, les responsables ne choisissent par la meilleure solution, mais la solution la plus satisfaisante pour la bonne gestion d'entreprise.

**Tableau N° 20 : surveillance par le chef hiérarchique**

Code	Catégorie	Contenu	F
1	Non	-confiance totale	5
2	Oui	-le chef a le droit de surveiller et de contrôler l'activité de ses salariés, pendant le temps de travail.	5
<b>Total</b>			<b>10</b>

Sachant qu'une question fermée à été posée précédemment « être vous surveiller par votre chef » et que la réponse donnée était cinq (05) enquêtés est « oui », et cinq d'autres était « non », une question ouverte à complété les raisons.

Selon les témoignages recueillis auprès des responsables de RAMDY, quelques raisons été abordées concernant le droit de contrôle borné a la surveillance de l'activité du salarié, et cette surveillance n'est licite que si elle est justifiée par la nature de la tache à accomplir. Nos (05) enquêtés avancent l'idée que la nécessité d'une justification légitime est imposée tant par le cadre du travail par la loi du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, au fichier et aux libertés.

Les cinq (05) autres enquêtés s'opposent et rajoutent que le chef d'entreprise reflète la confiance qu'il a en eux, « *...personnellement, le chef me permet de prendre les décisions qui me semblent être juste, et s'il me fait ressentir qu'il me doit la confiance, là je m'attacherai d'avantage à mon entreprise...* », Chef de service ressource humaine, 7 ans d'expérience.

- ❖ Du moment que toutes les réponses de nos enquêtés ont été dans le bon sens ou la surveillance des salariés par le chef été pour protéger contre éventuelle intrusion.

### Vérification des hypothèses

Après avoir analysé les données de notre enquête de recherche, on procède à la vérification de nos trois hypothèses.

**La première hypothèse** « les caractéristiques que les responsables possèdent leur permettent d'assurer une bonne gestion d'entreprise ».

En suivant l'enchaînement des réponses de notre guide d'entretien, nous avons constaté que les cadres responsables interrogés s'attachent vraiment à leur entreprise en exécutant différentes tâches. Ils jouissent tous d'avoir un rôle très important dans l'exercice de leur tâches, l'amour du métier, les compétences et le sérieux qui deviennent une obligation de caractère (Tableau N°8).

A partir de ces résultats, nous pouvons conclure que les caractéristiques telles que le rôle hiérarchique, que les responsables possèdent cités ci-dessus jouent un rôle primordial qui permettent d'assurer la bonne gestion d'entreprise (Tableau N°7).

De ce fait la première hypothèse « les caractéristiques que les responsables possèdent leur permettent d'assurer une bonne gestion d'entreprise » est confirmée.

**La deuxième hypothèse :** « Les facteurs que l'entreprise met en disposition des responsables leurs permettent de mener une bonne gestion ».

En analysant les données de nos entrevues, concernant les facteurs essentiels pour améliorer la gestion de l'entreprise on a pu relever que le travail en commun, la communication, la bonne planification permettent d'améliorer la gestion de l'entreprise, et le suivi de plan de travail ainsi l'ajustement de l'organisation (Tableau N°11).

De plus, la formation comme outil très important pour le développement des compétences et l'acquisition de nouvelles connaissances sont des moyens à l'intégration au sein de l'entreprise (Tableau N°09).

A partir de ces résultats, nous pouvons conclure que la deuxième hypothèse « les facteurs que l'entreprise met en disposition des responsables leurs permettent de mener une bonne gestion » est confirmée.

Mais, ça nous n'empêche pas d'avouer que cette dernière est infirmé vis-à-vis de certaines réponses récoltés auprès de la minorité des enquêtés interrogés sur ce sens, ces derniers qui souligne sur l'idée que le travail souffre d'un certains degré d'insatisfaction tel que, les mauvaises programmations, des employés pas trop motiver etc. (Tableau N°12).

Quant aux échecs qu'est un point négatif mais au si un facteur motivant pour aller au de-là (Tableau N°13).

**La troisième hypothèse :** « La bonne gestion de l'entreprise dépend du poste occupé du responsable (GRH, économiste, comptable...) au sein de l'entreprise »

De notre enquête de terrain, concernant les critères de base pour une bonne gestion d'entreprise, on a pu relever que la fixation des objectifs, la définition des propriétés et la réalisation des tâches permettent de poursuivre à assurer le bon fonctionnement de l'entreprise (Tableau N°16).

Par ailleurs, les responsables enquêtés confirment parfaitement que la bonne gestion n'est atteinte que lorsque ces enjeux sont réunis : efficacité économique, l'équité sociale, et la responsabilité environnementale (Tableau N°17).

On a pu comprendre aussi, à travers les réponses recueillies que la communication est un moyen qui contribue au renforcement des rapports des responsables avec le reste des employés, et permet l'attachement de ses

responsables envers leur entreprise, ce qui peut aider à la résolution des conflits ainsi la stratégie globale conduit à la bonne gestion d'entreprise (tableau N°18).

On peut dire aussi que à travers la cueillette des données, les enquêtés profitent d'assez bonnes relations entre collègues, le fait de se sentir comme au sein de leur propre famille, prouve qu'ils aiment bien y être et cela nous pousse à dire que ces responsables sont bien intégrés et occupent le poste qui leur convient dans leur entreprise. (Tableau N°15).

Par ailleurs, on doit souligner sur le fait que la moitié de nos enquêtés possèdent une marge d'autonomie qui leur facilite leur travail effectués avec la confiance totale et liberté, tandis que, l'autre moitié de nos enquêtés avouent que leur travail nécessite une surveillance permanente vu la nature de leurs tâches, on doit reconnaître qu'un travail surveillé peut influencer positivement sur le rendement de l'organisation qui mène forcément à une bonne gestion d'entreprise (tableau N°20).

De ces résultats interprétés, on déduit par la majorité de notre population d'étude, que la troisième hypothèse qui est « la bonne gestion de l'entreprise dépend du poste occupé du responsable (GRH, Econome, comptabilité...) » est vraiment confirmée.

# Conclusion



## **Conclusion**

Suite a notre enquête qui s'est effectuer au près des responsables de l'entreprise RAMDY nous ont révéler que au moment de la réalisation de notre mémoire, de décrire les différentes acceptations du concept du rôle des responsable dans la gestion de l'entreprise.

On a été exposé plusieurs réalités pour pouvoir vérifier nos trois hypothèses sur les caractéristiques du responsable, les facteurs que l'entreprise met en disposition, et la bonne gestion qui dépend du poste occupé.

A travers cette petite recherche de terrain, on a distingué les différentes opinions que portent les responsables dans leur travail et leur souhait d'amélioration et même d'avancement, qui démontre la qualité de leur environnement du travail.

En outre, faire prendre conscience de l'importance du facteur humain dans la performance d'une organisation est du aux rôles respectifs des responsables hiérarchique, et des gestionnaires des ressources humaines dans le management des hommes, ce dernier, joue un rôle suprême dans le développement et la réussite de l'entreprise. Et pour réussir la gestion des hommes, il est nécessaire de connaitre les sources humaines dont bénéficie l'entreprise, leur principales caractéristiques, économiques, et leur modalités d'évolution.

L'évolution des idées sociales, montre que la gestion des ressources humaines aujourd'hui est présente dans toute organisation car s'est progressivement développé, elle englobe un ensemble croissant de domaines et de missions.

A partir de notre étude pratique, on n'a constaté que la plupart des cadres responsables partagent l'idée de l'existence d'un climat familial dans leur milieu

de travail et avouent que chacun d'eux a l'intuition de rester membre actif et fidèle puisque c'est leur deuxième maison.

Cependant, la bonne gestion de l'entreprise dépend du poste occupé par les responsables, on parle de l'innovation qui est un enjeu stratégique de développement réussi, des acquis de la recherche fondamentale dépend des interactions permanentes entre différents services de l'entreprise.

On a remarqué que, l'entreprise avant tout est une organisation composée de facteurs humains qui permettent son existence première, on pourrait ne l'aborder que sous un angle économique, mais ce serait insuffisant car, étant donné le rôle crucial de l'homme dans son fonctionnement, une approche sociale, est essentielle.

Donc, pour avoir une bonne gestion de l'entreprise, il est primordial de prendre en considération les responsables qui conduisent l'entreprise à la bonne voie, tout en sachant aussi qu'il est évident qu'aucune entreprise ne peut avancer en laissant de côté le facteur humain.

En définitive, l'entreprise algérienne ne peut agrandir son efficacité et sa gestion sans ce tenir compte du potentiel humain, elle ne peut franchir la voie de développement et de changement sans être une entreprise humaine.

La liste  
bibliographique

## La liste bibliographique

1. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales, édition Casbah, Alger, 1997.
2. BERTHIER Nicole, Les techniques d'enquête en science sociale (méthodes et exercices corrigés), 2<sup>ème</sup> édition, édition Armand colin, Paris, 2006.
3. CADIN Loïc, Gestion des ressources humaines, 3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 2007.
4. COMBESSIE Jean-claude , La méthode en sociologie , édition Casbah, Alger, 1996.
5. DEMARAIS Guylaine, La maîtrise de la gestion des ressources humaines, édition LAMARE, Paris, 2000.
6. DIETRICH Anne et Pigeyre FREDERIQUE, La gestion des ressources humaines, édition La découverte, Paris, 2005.
7. EMERY Yves, Renouveler la gestion des ressources humaines, 1<sup>ère</sup> édition, édition Presse polytechnique et universitaire L'AUSANE, 2003.
8. GRAWITZ Madeleine, Lexiques des sciences sociales, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 2004.
9. GRAWITZ Madeleine, Lexiques des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 2000.
10. JEAN-Pual et autres, Lexiques des sciences économiques et sociales, 8<sup>ème</sup> édition, Paris ,2007.
11. KAMOUN Rym et Salima Ben Ammar, Introduction générale à la gestion, 2008.
12. LEDUFF Robert, Encyclopédie de gestion et du management, édition Dalloz, paris, 1999.
13. LOUART Pierre, Gestion des ressources humaines, édition Claree, 2002.

14. MERCURE Daniel, Harricane Baya et autres, Culture et gestion en Algérie, édition Harmattan, 1997.
15. QUIVY Raymond, Manuelle de recherche en science sociale, édition Dunod, Paris, 1988.
16. ROJOT Jacque, Théories des organisations, 2<sup>ème</sup> édition, édition ESKA, 2005.

### **La liste des dictionnaires**

1. DISCO, Encarta, 2009.
2. FERREOL Gilles et autres, Dictionnaire de sociologie, 3<sup>ème</sup> édition, Armand colin, paris, 2004.

### **Les sites internet**

1. [http://www. définition de la gestiond'entreprise.com](http://www.définition_de_la_gestiond'entreprise.com)
2. <http://www.Encarta>. 2009
3. [http://www. Ressources.aunege.fr](http://www.Ressources.aunege.fr)

# Les annexes

## **Le guide d'entretien**

### **1<sup>er</sup> thème : Les caractéristiques que les responsables possèdent**

1. Caractéristiques que l'entreprise prend en considération (expériences, spécialisation).
2. Motivation
3. Le rôle des responsables.

### **2<sup>ème</sup> thème : Les facteurs mis à la disposition des responsables**

4. Les facteurs (formation, rémunération, moyens financiers).
5. Le parcours (formation, expérience professionnel, niveau d'instruction).
6. Les échecs et les conflits rencontrés.
7. La formation nécessaire (stage).

### **3<sup>ème</sup> thème : Gestion d'entreprise**

8. Statut hiérarchique (catégorie, poste occupé par les responsables).
9. Responsabilités et compétences lié au poste.
10. Indicateurs de performances (maintenance, amélioration).
11. Relation avec le chef.
12. Le rôle stratégique de gestion (l'importance, amélioration, l'efficacité).
13. Développement de l'entreprise durable.
14. Les échecs et les conflits rencontrés.

## Annexes N°2

**Tableau N° 10 : les sources de motivation selon les enquêtés**

<b>Code</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Contenu</b>	<b>F</b>
<b>1</b>	La culture	-l'entreprise peut évidemment influencer sur la motivation des salariés et c'est grâce a elle que cette dernière peut vivre.	<b>3</b>
<b>2</b>	La Rémunération	-un facteur de motivation indiscutable est la rémunération	<b>5</b>
<b>3</b>	les compétences	-l'augmentation des connaissances	<b>2</b>
<b>Total</b>			<b>10</b>

Dans cette partie de l'analyse nous allons traiter d'après les réponses de nos enquêtés, cinq (05) parmi eux ont répondu que le facteur de rémunération est un levier classique, cependant il faut qu'elle possède véritablement un impacte durable sur la motivation des employés « *...le salaire, car je me suis formé ailleurs...* » Chef du département de section finance et comptabilité, expérience de 6 ans.

(03) enquêtés trouvent que le projet d'entreprise est réellement l'un des éléments qui permettra au employés de s'investir et surtout de durer dans l'entreprise, l'un des d'eux nous dit « *...être intéresser par les différents projets permet de se donner à fond ...* » responsable recherche et développement et chef de projet ISO.

Deux (02) enquêtés, déclarent que la source de motivation est du au développement des compétences professionnelles ; l'augmentation des



connaissances ou de la formation permettrons aux employés d'évoluer au sein de l'entreprise, d'être plus autonome mais aussi plus efficace.

❖ Quelques soit les réponses données de la part de nos enquêtés, elle exprime que la place des salariés motivé au travail présente un comportement et une activité très bénéfique pour l'entreprise.

**Tableau N°19 : les indicateurs de performance selon la population d'étude**

<b>Code</b>	<b>Catégorie</b>	<b>Contenu</b>	<b>F</b>
<b>1</b>	Stratégie	-la réflexion globale qui préside aux choix des objectifs représentés dans les projets annuels des performances.	<b>6</b>
<b>2</b>	Prise de décision	-une variable pertinente pour la prise de décision.	<b>4</b>
<b>Total</b>			<b>10</b>

On constate à travers le tableau ci-dessus que six (06) des enquêtés, ont répondu que le premier indicateur de performance est celui de la stratégie, pour atteindre des objectifs un de nos enquêtés affirme « *...la stratégie met en avant la cohérence globale des objectifs...* » Selon le responsable département service finance et comptabilité.

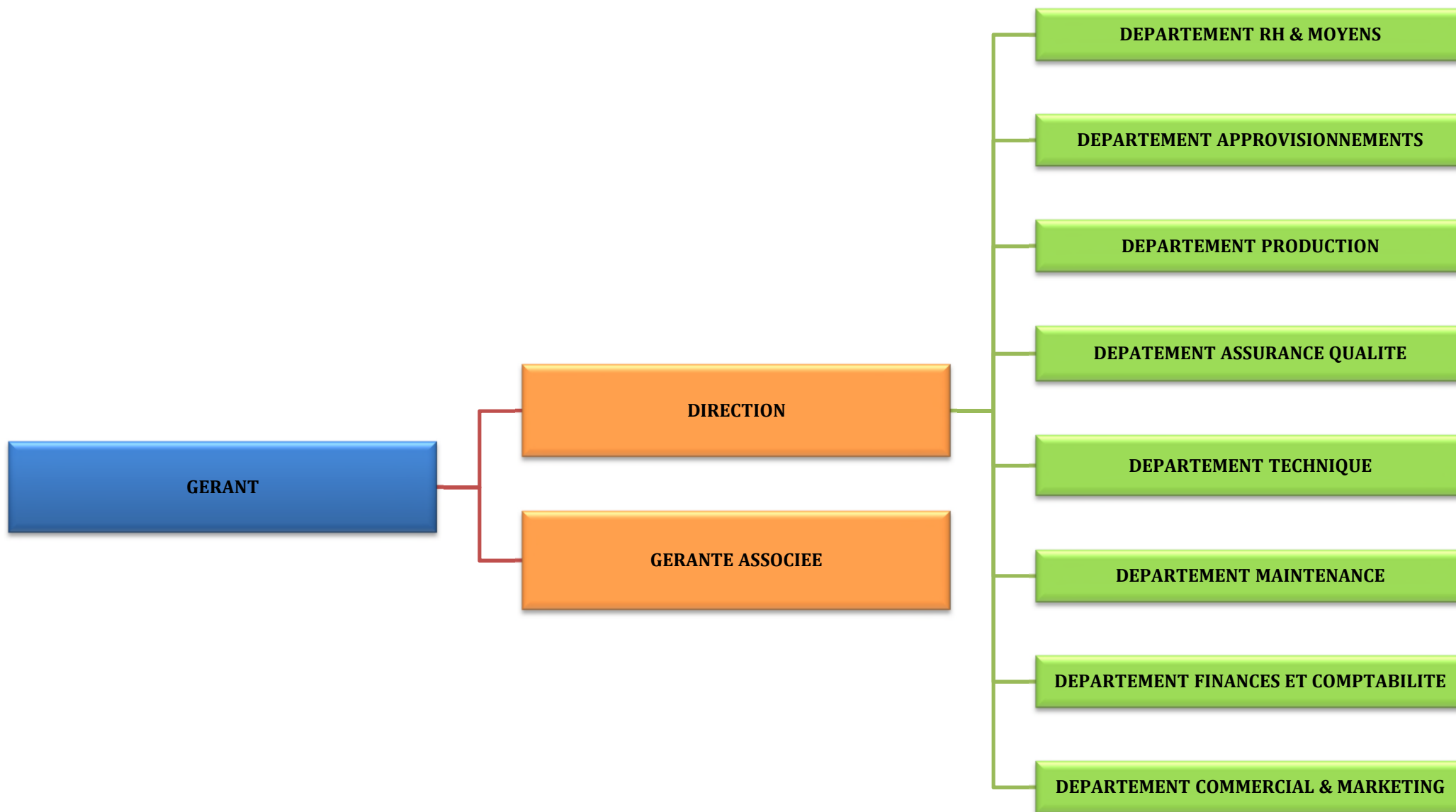
Concernant les quatre (04) autres enquêtés qui reste ont dit que la prise de décision, c'est de faire les choix qui semblent être les meilleurs pour l'organisation et agir dans ce sens tout en prenant en comptes les contraintes financières, environnementales, humains ou encore matérielles dans le but d'atteindre l'objectif fixé initialement, un enquêté le confirme dans son propos

*« ...sans la prise de décision, l'entreprise ne peut pas fonctionner... »*

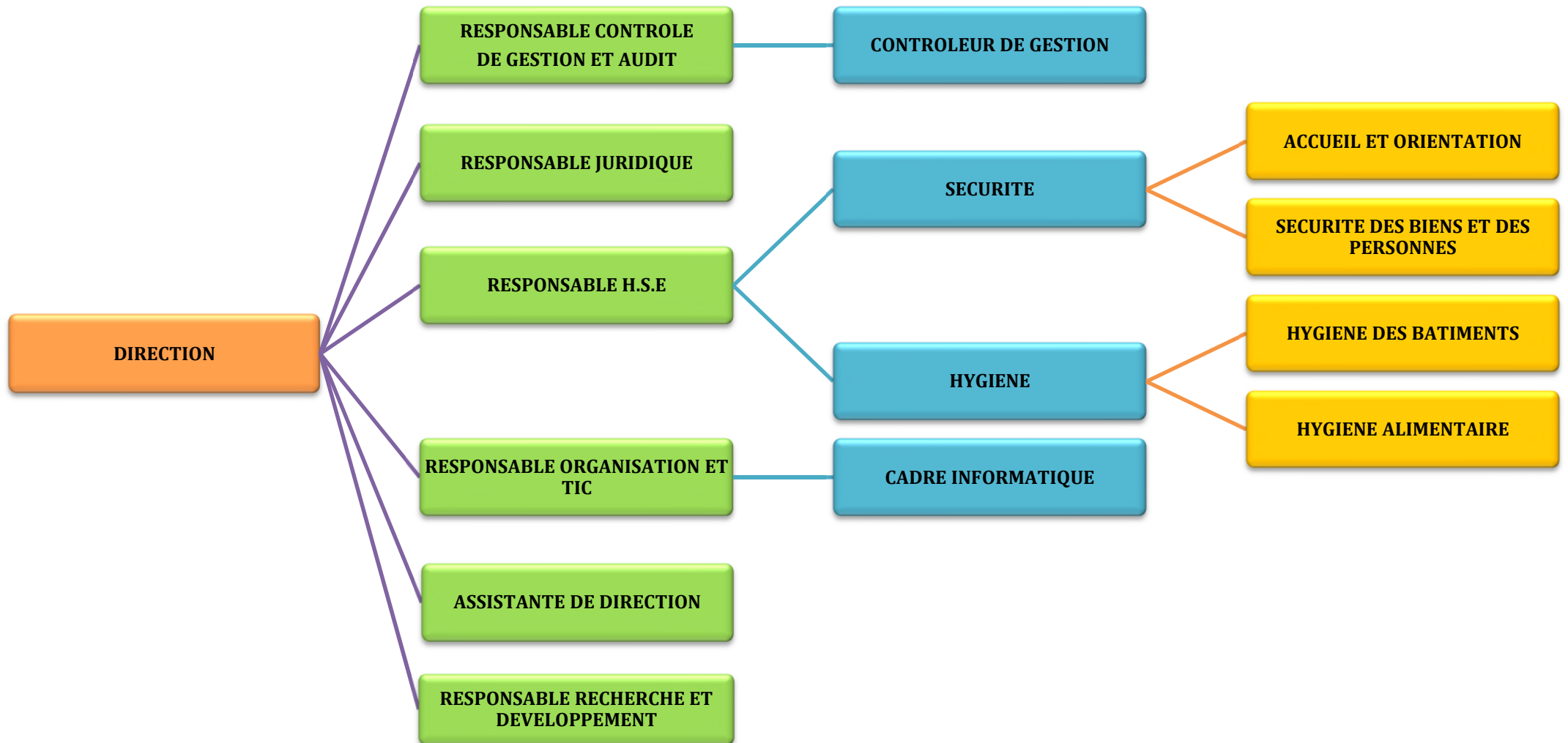
Responsable contrôle de gestion, 8 ans d'expérience.

❖ la stratégie est un concept de prise de décision forme donc des indicateurs de performance dominant dans l'entreprise. Dans une situation donnée, les responsables ne choisissent par la meilleure solution, mais la solution la plus satisfaisante pour la bonne gestion d'entreprise.

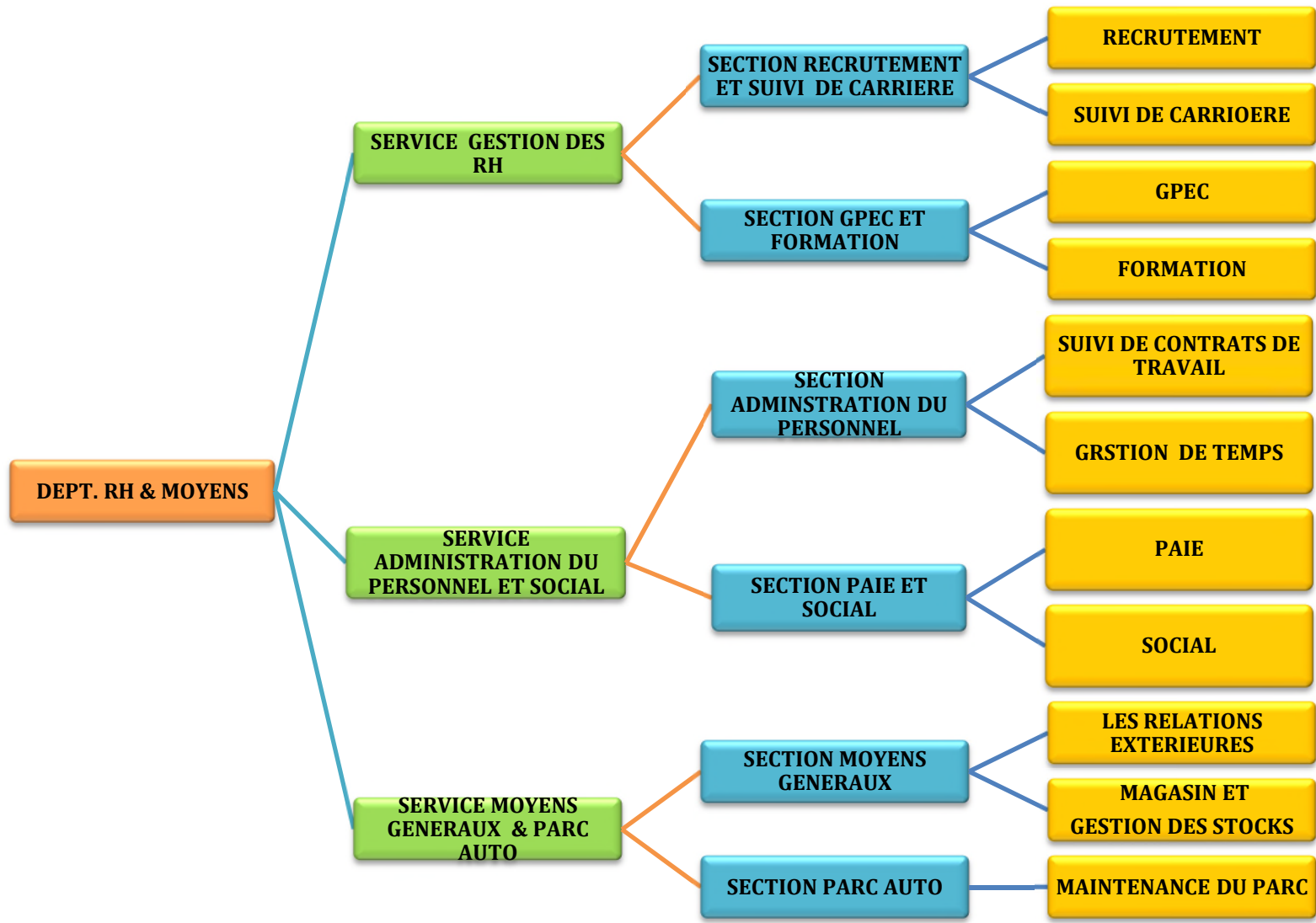
# ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SARL RAMDY



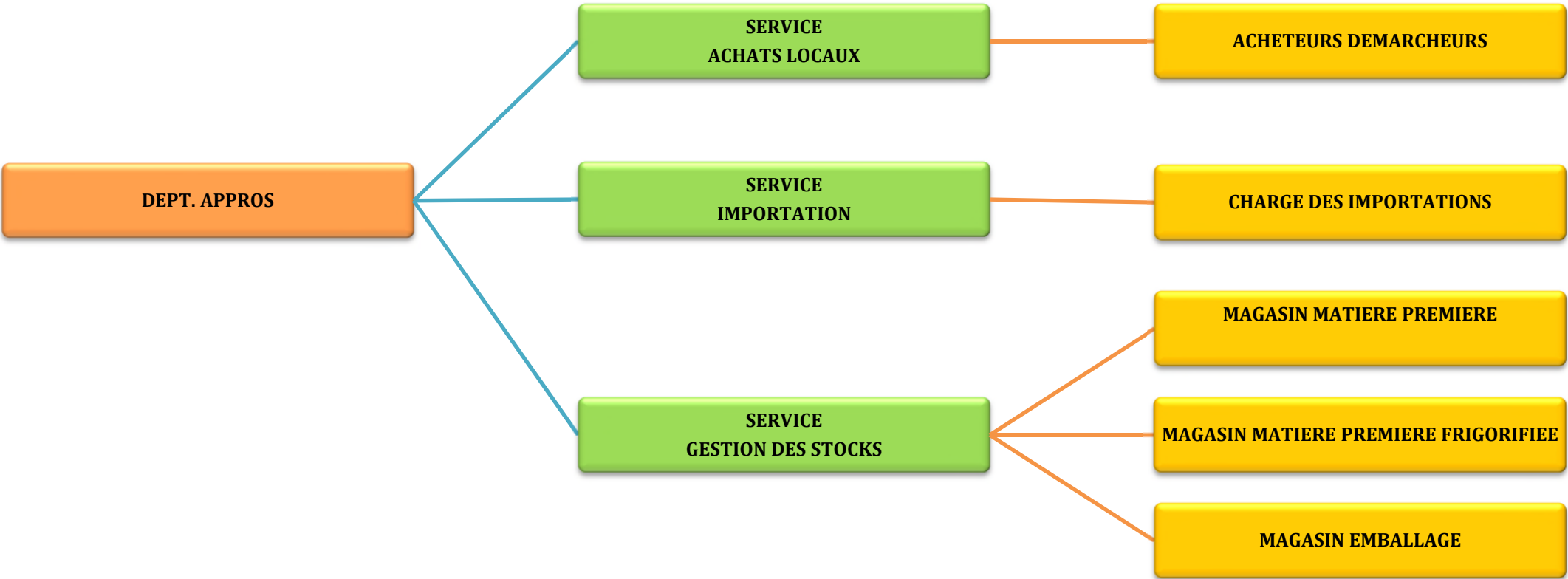
# ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA SARL RAMDY



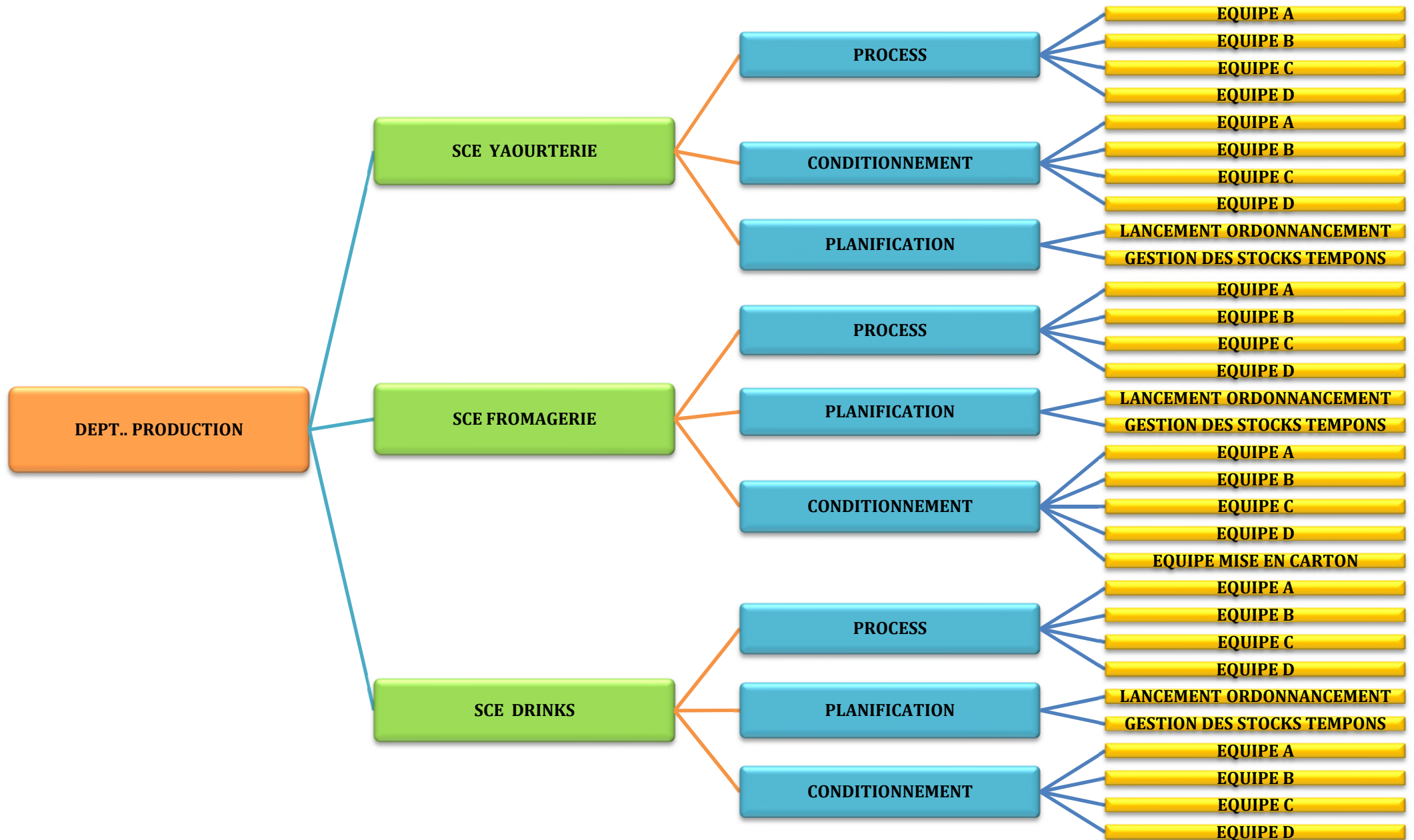
# ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT RH & MOYENS



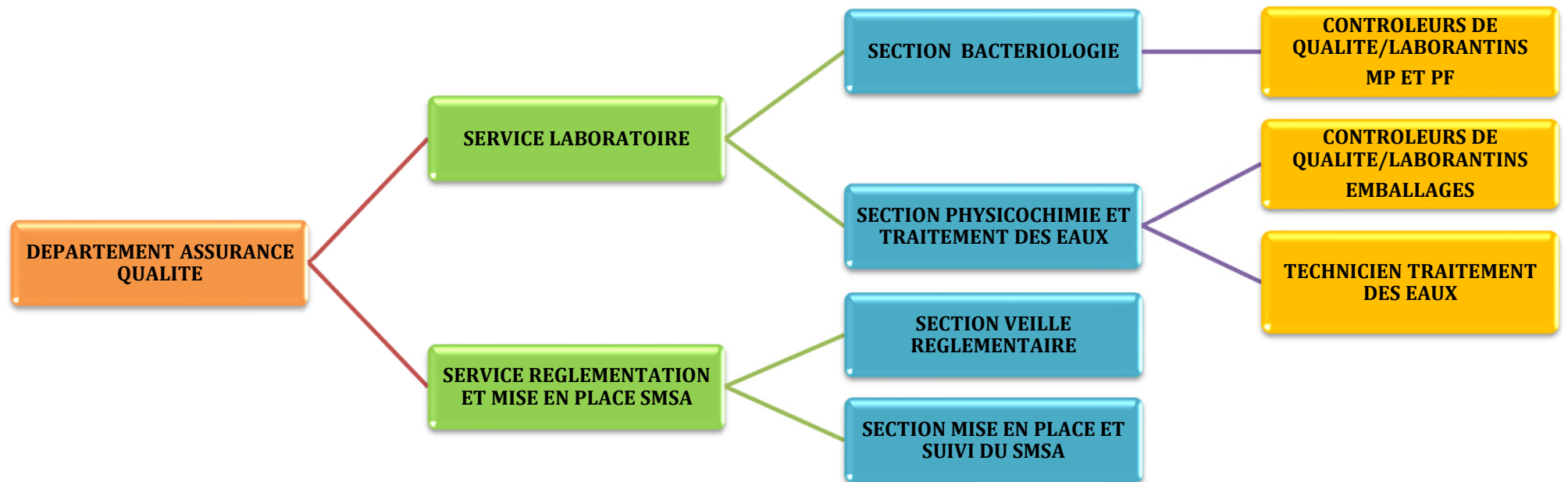
# ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT APPROVISIONNEMENTS



# ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT PRODUCTION

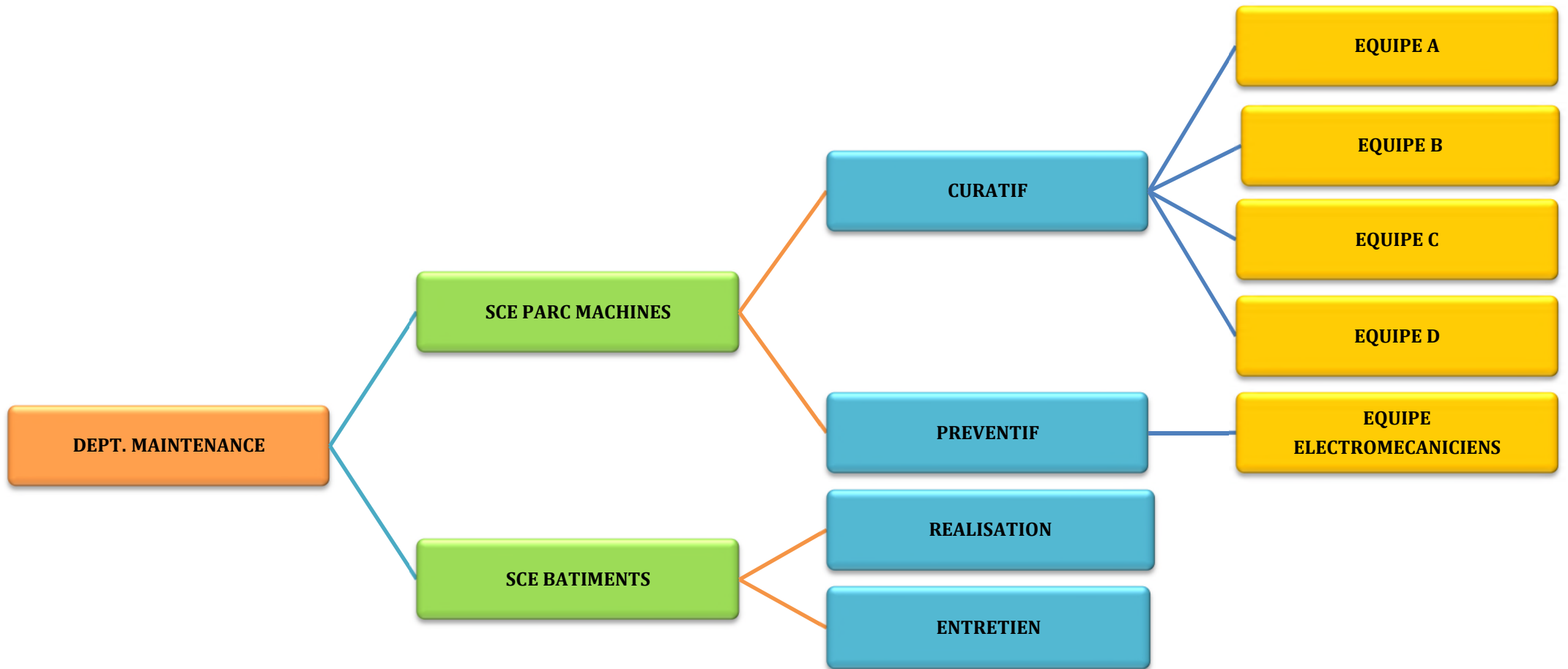


# ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT ASSURANCE QUALITÉ

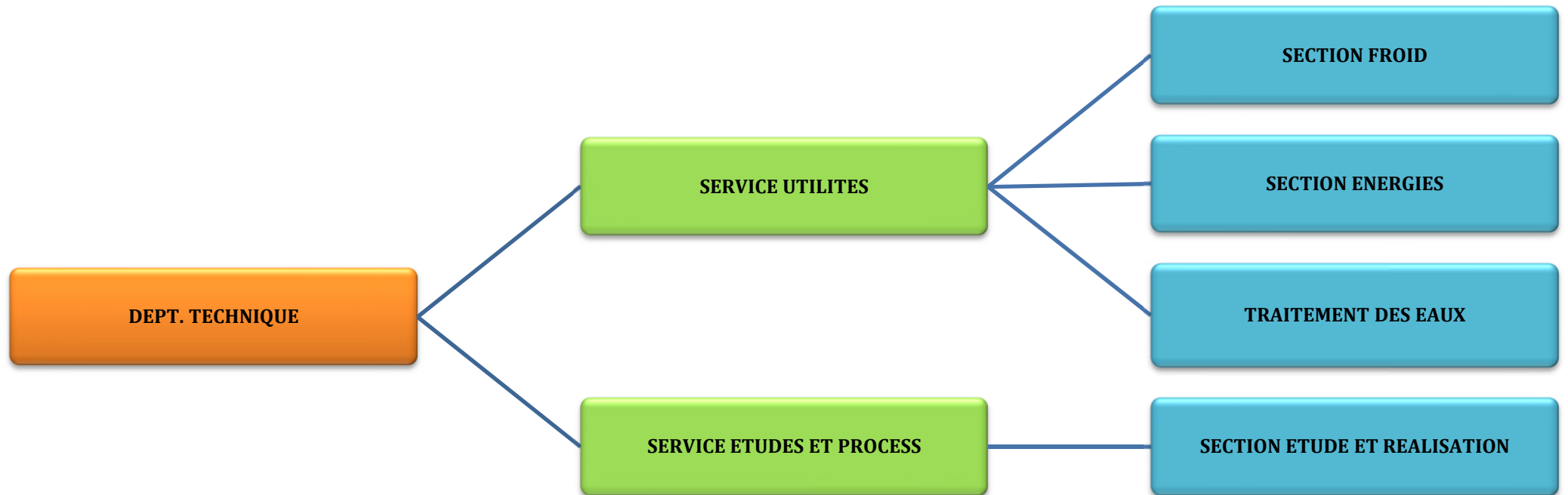




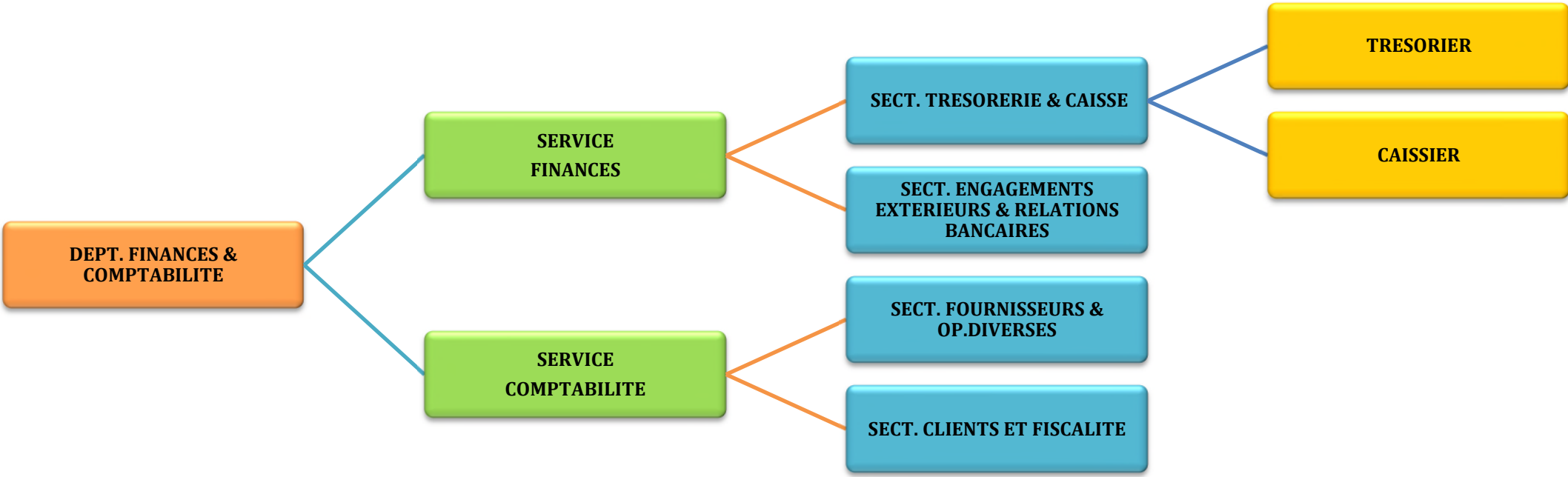
# ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT MAINTENANCE



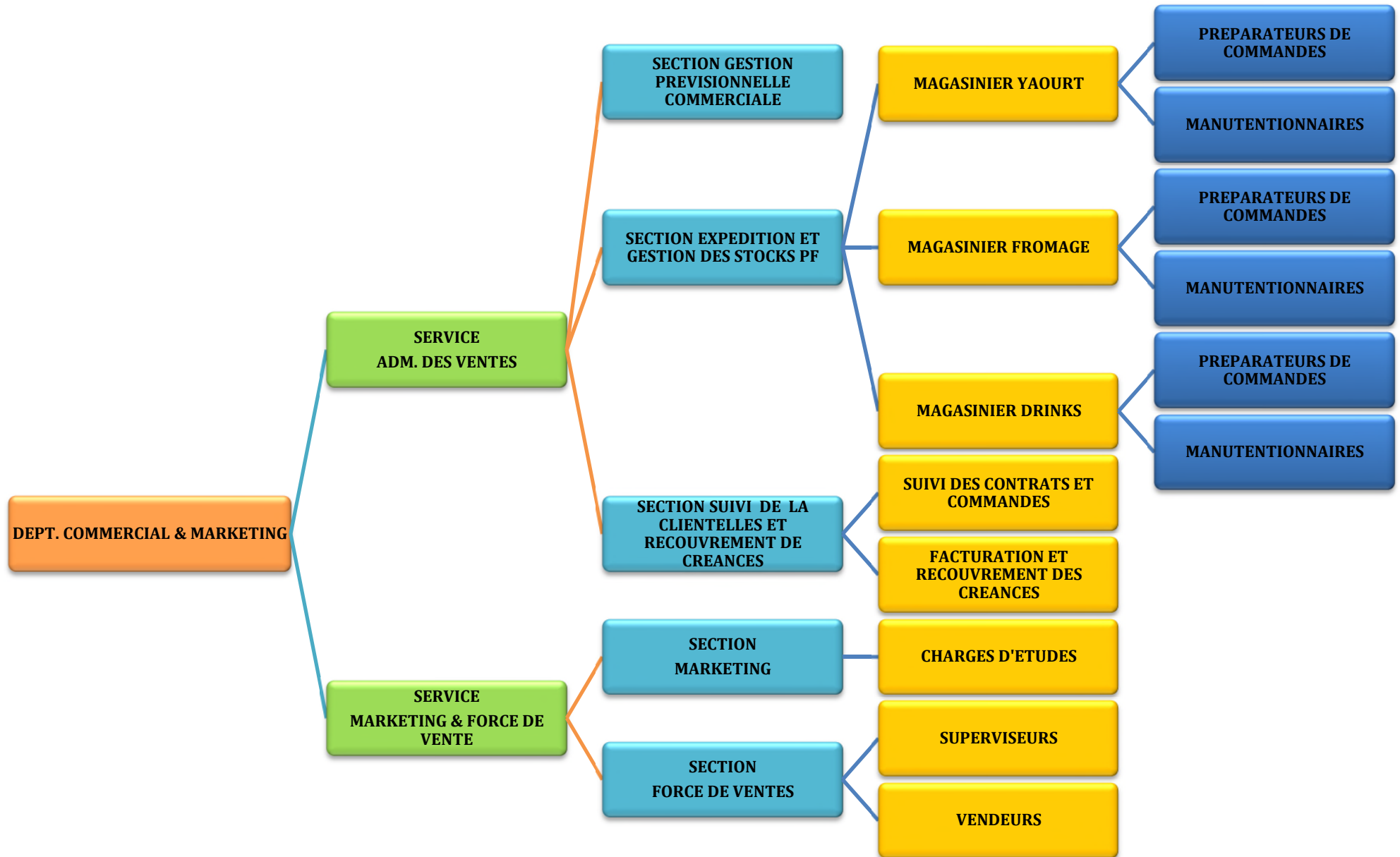
# ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT TECHNIQUE



# ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT FINANCES & COMPTABILITÉ



# ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT COMMERCIAL & MARKETING



## Tableau de bord Gestion des Ressources Humaines Mois d'AVRIL 2018

### Tableau de bord Salaires

N°	Désignation	Montant
1	Chiffre d'affaire HT	-
2	Masse Salariale	-
3	Effectifs payés	<b>374</b>
4	Pourcentage CA/Ms	<b>#DIV/0!</b>

### Effectif par type de contrat

N°	Effectifs	Nombre	%
1	Personnel classique	342	91%
2	Personnel CTA	17	5%
3	Personnel DAIP	-	0%
4	Apprentis	15	4%
<b>TOTAL</b>		<b>374</b>	

### Effectif par catégorie socioprofessionnelle

N°	Catégories	Nombre	%
1	Apprentis	15	4%
2	Execution	209	56%
3	Maitrise	107	29%
4	Cadre moyen	32	9%
5	Cadre dirigeant	11	3%
<b>TOTAL</b>		<b>374</b>	

### Effectif par structure

N°	Catégories	Nombre	%
1	Administration	47	13%
2	Production	231	62%
3	Technique	42	11%
4	Laboratoire	35	9%
5	Approvisionnement	19	5%
<b>TOTAL</b>		<b>374</b>	

### Effectif par Age

N°	Effectifs	Nombre	%
1	De 18 A 24 ANS	18	5%
2	De 25 A 29 ANS	198	53%
3	De 30 A 34 ANS	102	27%
4	De 35 A 40 ANS	34	27%
5	De 41 A 45 ANS	13	3%
6	De 46 et plus	9	2%
<b>Moyenne d'age</b>		<b>374</b>	<b>100%</b>

### Effectif par Sexe

N°	Effectifs	Nombre	%
1	Hommes	347	93%
2	Femmes	27	7%
<b>Total</b>		<b>374</b>	