

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du en diplôme de Master Sociologie

Option : Sociologie d'organisation et du travail

Thème

**« La gestion des carrières professionnelles et la motivation
des salariés au sein de l'entreprise »
Cas pratique : SARL RAMDY.**

Présenté par :

Mme KADRI Amel

Mme LAICHOUR Siham

Encadré par :

M. KICHER Idir

Année universitaire : 2020/ 2021

Remerciements

*Nous remercions ALLAH le tout puissant de nous avoir donnée la force et la patience
Et la patience qui nous a permis de mener à terme ce travail.*

*Et nos sincères remerciements à notre encadreur Mr KICHER IDIR, pour l'encadrement
De ce travail, ses conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations qu'on
A pu mener à bien ce travail.*

*On remercie vivement tous les responsables et le personnel de la SARL RAMDY
Qui ont accepté de répondre à nos questions et de nous permettre d'accéder aux
Information nécessaires pour mener à bien notre mémoire.*

*Un grand merci à toutes personnes ayant contribué de près ou de loin à la réalisation
De ce travail.*

Amel et Siham

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

A mes chers parents qui m'ont soutenu tout au long de mes études

Et à qui je souhaite une longue vie.

A mes très chers frères (NAIM, HABIB), Et à ma sœur (SALIMA).

A toute ma famille paternelle et maternelle.

A mon binôme Siham, tous mes amies et amis chacun de son nom.

A toute personne qui m'a soutenu de près ou de loin durant ce travail.

Amel

Dédicace

Je tien a dédié ce modeste travail :

A toute ma famille, à mes chers parents qui ont veillé et soutenu toute long de

Mon parcours d'études.

Ainsi qu'à mes frères (AREZKI et LARBI), mes sœurs (SAIDA, KAHINA, SABRINA)

A mes deux neveux (FERHATH et YUDAS)

A ma binôme AMEL, à mes amis et tous se qui ont aidé de pré et de loin à la

Réalisation de ce travail.

Siham

Sommaire

Sommaire

-INTRODUCTION GENERALE	01
-PREMIERE PARTIE : PARTIE THEORIQUE	
Chapitre I : Problématique et méthodologie de recherche	05
I.1.Problématique	06
I.2.Hypothèses de recherche	07
I.3.Définition de notions.....	08
I.4.La méthode adoptée et la technique utilisée	09
Chapitre II : La gestion des carrières professionnelles	13
Introduction	13
II.1.La GRH et ses différentes fonctions.....	13
II.2.La fonction RH	15
II.3.La Gestion des Carrières Professionnelles	18
Conclusion.....	22
Chapitre III : La motivation des salariés au sein de l'entreprise	24
Introduction	24
III.1.La motivation	24
III.2.Les théories de la motivation	25
III.3.Les type et la typologie de la motivation	30
Conclusion	32

Chapitre IV : Organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique

IV.1.Présentation de l'organisme d'accueil	35
a- Les données personnelles des enquêtés	39
b- L'existence d'une bonne gestion de carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY	40
c- Les moyens utilisée dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY	40.
d- Le jugement de la gestion des carrières professionnelles avec le supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY	40
e- La motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY	41
f- La motivation par la gestion de carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY	41
g- La gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat conviviale entre administration et salariés au sein de l'entreprise RAMDY	41
h-La gestion de carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés au sein de l'entreprise RAMDY	41
Synthèse.....	57
-CONCLUSION GENERALE	60
<i>Référence bibliographique</i>	<i>63</i>
<i>Liste d'abréviation</i>	<i>65</i>
<i>Liste des tableaux</i>	<i>66</i>
<i>Liste des figures</i>	<i>67</i>
<i>Annexe</i>	<i>68</i>

Introduction Générale

Introduction Générale

Introduction Générale :

La fonction de ressource humaine occupe actuellement une place prépondérante au sein de toute organisation. Elle est considérée comme une pratique de gestion stratégique et un outil de création de valeur, car l'homme est à la fois un élément de coût et de production de la valeur économique.

La gestion des ressources humaines comme étant un ensemble de pratiques *s'élabore au sein de l'entreprise à fin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue* .¹

Elle intervient dans plusieurs domaines au sein de l'entreprise tels-que le recrutement, la communication, la condition du travail et notamment la gestion des carrières. Cette dernière, est l'un des éléments primordiaux de la gestion des ressources humaines. La carrière au sein de l'entreprise est une succession d'affectations à des postes de travail et de promotions. Elle est essentielle pour l'organisation et un enjeu majeur pour la société.

En effet la gestion des carrières correspond à des activités qui s'inscrivent dans la gestion des ressources humaines. Elle consiste pour l'entreprise à satisfaire à la fois les besoins de l'organisation (effectifs et compétences recherchées), et les aspirations individuelles des salariés, mais aussi, à fidéliser les collaborateurs-clés. Elle se trouve donc au cœur de la GH.

Les entreprises cherchent toujours à mettre en place des systèmes de rémunération efficaces afin de maintenir un fort degré de motivation des salariés. La motivation au travail est un ressort important d'une compétition devenue mondiale.

En outre, comme l'avance technologique n'est plus un privilège durable, la productivité et la qualité des services, ainsi que la compétence ; la motivation du personnel est l'un des éléments décisifs dans la survie des entreprises. Car cette dernière, est considérée comme stratégie pertinente pour toute organisation.

Dans notre recherche intitulée « la gestion des carrières professionnelles et la motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY », nous avons essayé de répondre à la question ci-dessous, pour comprendre la relation existante entre ces deux variables :

¹ Styvie ST-ONGE et al, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2^{ème} ED, édition chènevière éducation, Canada, 2004, P06.

Introduction Générale

- La gestion des carrières est-t-elle un facteur essentiel déterminant la motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY ?

Nous avons voulu découvrir et percevoir la réalité de la politique suivie par les différentes entreprises en occurrence « RAMDY » et connaître les bases et les critères sur lesquels cette dernière s'appuie pour gérer la carrière de ses salariés et ce, en lançant une étude sociologique sur la gestion des carrières au sein de cette entreprise, en s'interrogeant, comment la gestion de carrières peut être une source de motivation.

Nous avons adopté un plan travail qui comporte trois parties, un cadre méthodologique qui contient une problématique et des hypothèses et aussi la méthode et la technique et l'échantillonnage. Et un cadre théorique qui contient deux chapitres le premier consacrée pour la gestion des carrières professionnelles et le deuxième pour la motivation des salariés. Et dernier, un cadre pratique qui comporte d'une présentation de l'organisme d'accueil, l'analyse et l'interprétation des résultats.

Première partie

Partie théorique

Chapitre I

Problématique et méthodologie de recherche

1- Les raisons du choix de notre thème :

Notre thème de recherche portant sur « la gestion des carrières professionnelles et la motivation des salariés » au sein de l'entreprise RAMDY est motivé par plusieurs raisons objectives et subjectives :

A- Les raisons objectives :

- Étudier la gestion des carrières comme une pratique de la GRH qui relève du champ d'étude de la sociologie du travail et de l'organisation.

- Connaître le rôle de la gestion des carrières dans le développement des compétences au sein de l'entreprise RAMDY.

B- Les raisons subjectives :

- La volonté de découvrir la réalité du monde du travail.

- Acquérir et avoir de nouvelles expériences sur le terrain.

- Conforter nos connaissances théoriques en les confrontant à la réalité.

2- Les objectifs de la recherche :

Les objectifs que nous nous sommes assignés à travers ce thème qui porte sur « la gestion des carrières professionnelles et la motivation des salariés » consistent à :

- connaître le parcours des salariés et les carrières que l'entreprise a développées pour gérer les compétences tant individuelles que collectives.

- savoir comment et dans quelle mesure la gestion des carrières peut être motivante pour les salariés de RAMDY - savoir si le personnel de l'entreprise RAMDY est satisfait de la politique de la gestion des carrières adoptée par leur entreprise.

3- La pré-enquête :

Dans le but d'interpréter notre problématique et les hypothèses qui en découlent, ainsi que la méthode et la technique les plus adéquates à notre thème de recherche, nous avons procédé à une pré-enquête au sein de l'entreprise RAMDY.

Cette étape nous a permis de préciser notre population de recherche qui porte sur les cadres de l'entreprise RAMDY et, on a pu aussi nous familiariser avec le terrain et cerner notre méthode et technique de recherche.

4- Problématique

De nos jours, les organisations se retrouvent face à un environnement instable et complexe, et pour qu'elles puissent actuellement remplir convenablement leurs missions dans ce contexte et en tant que telles, elles se doivent de se structurer et de s'organiser en adoptant une gestion rationnelle des moyens de production en utilisant sciemment pour ce faire les ressources humaines car l'homme est considéré comme un moteur de développement à privilégier et à développer.

A ce titre la fonction des ressources humaines n'est concrètement plus considérée par les différents responsables des organisations comme un simple département mais comme une fonction qui s'occupe de l'encadrement du potentiel humain de l'entreprise.

Et à cet égard et pour que les salariés soient plus performants et plus intéressés, la gestion des carrières est à priori un élément essentiel de motivation des salariés.

Sous cet angle, l'évaluation ou l'appréciation du personnel peut prendre la forme d'un outil consistant à collecter périodiquement un ensemble d'informations sur les salariés dans la perspective de faciliter la prise de décisions relatives à la gestion des carrières et ce en fonction des objectifs qui lui sont assignés.

Pour ce faire, une bonne appréciation est celle qui évalue le niveau de qualification du salarié par la mesure de ses capacités et par l'appréciation, d'une façon analytique et objective de ses prestations par rapport aux exigences du poste qu'il occupe en matière de compétences professionnelles et personnelles.

Cette évaluation comprend, entre autres, certains objectifs tels que : apprécier les compétences actuelles et les potentialités avérées des salariés, prévoir l'évolution de la carrière du

personnel et la planifier dans le temps, mieux adapter les profils des salariés aux postes de travail, préparer la restructuration de l'entreprise quand cela s'avère nécessaire, surveiller l'efficacité du personnel (rémunération individualisée).

Pour JEAN MARIE PERRETTI « une carrière dans une entreprise c'est une succession d'affectations à des postes de travail »². A cet égard la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations des salariés au sein des structures de l'entreprise.

Pour pouvoir cerner notre sujet de recherche, notre étude consiste à répondre aux questions suivantes :

-La gestion des carrières est-t-elle un déterminant essentiel de la motivation des salariés dans le cadre du déroulement des rapports de production au sein de l'entreprise RAMDY? Et comment les travailleurs se situent-ils par rapport à la politique de la gestion des carrières menée par cette entreprise et comment peuvent-ils déterminer leurs efficacités dans ce cadre ?

5- Hypothèses de recherche :

L'hypothèse : « est une proposition provisoire qui demande d'être vérifiée »³, est une réponse provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes. . Scientifiquement l'hypothèse doit être confirmée ou infirmée.

Selon MOURRAIS ANGERS « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique »⁴

Pour répondre aux questions posées dans la problématique nous avons privilégié deux hypothèses que nous formulons comme suit:

Les hypothèses :

Hypothèse 01 :

« La gestion des carrières est un élément intégral de la politique de motivation pensée, formalisée, communiquée et mise en œuvre par l'entreprise RAMDY pour favoriser dans le cadre

² Jean-Marie PERRITTI, « la gestion des ressources humaines »,15^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2008, P84.

³ Raymond QUIVY, C, Luc VAN, « manuel de recherche en sciences sociales »Ed Dunod, 1995, Paris, P135.

⁴Maurice ANGERS, « Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines », Edition casbah université, Alger, 1997, P 102.

d'un continuum le développement des compétences et aptitudes de ses salariés à même d'améliorer en permanence leurs cheminement professionnel au service de la finalité économique qu'elle poursuit à l'instar de ses consœurs à savoir la quête de profits de plus en plus élevés ».

Hypothèse 02 :

« L'adhésion et la participation des salariés de cette entreprise à travers leurs structures de représentation et ce depuis l'émergence de l'idée jusqu'à l'évaluation de la mise en œuvre par l'entreprise de cette politique de la gestion des carrières est une condition sine quânon qui détermine son efficacité ».

6- Les définitions des concepts clés :

Selon Raymond QUIVY « la conceptualisation est plus qu'une simple définition ou convention terminologique. Elle constitue une construction abstraite qui vise à rendre compte du réel. A cet effet, elle ne retient pas tous les aspects concernés de la réalité mais seulement ce qui en exprime l'essentiel du point de vue du chercheur. Il s'agit donc d'une construction-sélection »

- Gestion :

« Ensemble des moyens par lesquels une entreprise est dirigée ou gérée. Certains auteurs réduisent le domaine de la gestion à l'entreprise et d'autres la généralise à toutes les organisations et même par une extension abusive »⁵

- Carrière :

Pour Cardinal « la carrière correspond à un parcours professionnel où se succèdent plusieurs postes assez variés en termes de nature et de durée et surtout qui traverse les limites structurelles d'une organisation, il s'agit donc d'une carrière caractérisée par une grande mobilité et par des changements d'emplois et même des domaines fréquents avec pré dominance de déplacements horizontaux à l'intérieur de plusieurs organisations »⁶

⁵ Grawitz MADELEIN, « Lexiques des sciences sociales », Edition Dalloz, Paris, 2000, P193.

⁶ M. GINGRAS, « la carrière un concept en évolution », France, P411.

La gestion des carrières :

« Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour s'organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions »⁷

La motivation :

F. Fenouillet définit la motivation comme suit : « le concept de la motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et externes produisant le déclenchement, l'intensité et la persistance du comportement »⁸

8- Méthode et technique utilisées :

A- La méthode :

Il existe plusieurs méthodes de recherche en sciences humaines et sociales. C'est la nature du thème qui détermine pour le chercheur la méthode de recherche qui lui semble propre. La méthode définie par Maurice Angers, comme étant « l'ensemble des procédures et des démarches précises adoptées pour en arriver à un résultat »⁹

Pour notre thème nous avons été amenés à adopter la méthode d'analyse qualitative qui se définit par la collecte des données qui ne se prêtent pas à la mesure.

Les données qualitatives « sont recueillies sous forme plus au moins narrative. Elles permettent de déterminer la nature et les causes des problèmes et leurs conséquences. Les données qualitatives ne se prêtent pas à des combinaisons mathématiques, même si elles peuvent faire l'objet de décompte. Elles sont plutôt regardées sous l'angle de leur signification. Les études qualitatives utilisent en particulier les groupes de discussion, l'observation participative et les simulations. L'analyse à laquelle on soumet les données issues de ces études est de type inductif ».¹⁰

⁷ P .N'gahane « Dictionnaires de gestion », Edition Armand colin, Paris, 1996, P99.

⁸ Fabien FNOUILLIT, « la motivation », Ed DUNOD, Paris, 2003, P06.

⁹ Maurice ANGERS, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition Casbah, Alger, 1997, p09.

¹⁰ Mounir TOURE, « Introduction à la méthodologie de recherche », éd Le Harmattan, Paris, 2007, P74.

B -La technique :

La technique utilisée dans notre recherche pour collecter des données est l'entretien d'investigation, car la méthode qualitative suppose l'utilisation de cette technique afin de récolter le maximum d'informations sur notre thème de recherche.

Pour cela nous avons élaboré un guide d'entretien de type semi directif qui porte un discours en face à face avec des personnes interrogées sous forme de questions autour des thèmes et sous thèmes de notre recherche et on a effectué 10 entretiens avec les cadres de l'entreprise RAMDY.

- L'entretien :

« L'entretien est un processus d'investigation scientifique utilisant un processus de communication verbale pour recueillir des informations en relation avec un but de recherche organisée par le chercheur avec les personnes dont il attend des informations en rapport avec le phénomène qu'il étudie ».

9- Analyse de contenu :

Selon R.MUCCHIELLI, l'analyse de contenu est l'une « des méthodes dont nous aurons à faire l'inventaire, rechercher les informations qui s'y trouvent, dégager le sens ou les sens de ce qui y est présenté , formuler et classer tout ce que contient ce document ou cette communication ». ¹¹

L'analyse de l'entretien nous permettra d'expliquer et de comprendre les données recueillies sur le terrain et de connaître la relation avec notre domaine de recherche.

10- La population d'étude :

Selon Jean Louis LOUBET DEL BAYA l'échantillonnage est « la partie de l'univers qui sera effectivement étudiée et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers ». ¹²

¹¹ Roger MUCCHILLI, « l'analyse de contenu des documents et des communications », 8ème éd, Paris : ESF, 1998, P23.

¹² Del Bayel LOUBET Jean LOUIS, « initiation aux méthodes des sciences sociales », éd le harmattan, Paris, 2000, P92.

Notre population d'étude est une population ciblée à base d'un échantillonnage de type probabiliste aléatoire. Une chose qui va nous permettre une représentativité maximale de la population mère. Ce qui va rendre nos résultats plus crédibles.

11-Les difficultés rencontrées durant la recherche :

- Le refus de certaines entreprises et établissements de nous accorder une autorisation pour effectuer un stage pratique.
- L'hésitation des salariés à donner certaines informations a certainement freiné et gêné l'analyse des données récoltées.

Chapitre II

La gestion des carrières professionnelles

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques managériales ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, pour une plus grande efficacité voire l'efficacité de l'organisation. C'est une activité qui tend à améliorer la communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

La gestion de la carrière est un levier de développement et de fidélisation des compétences, car elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre d'une part les besoins des structures en hommes et d'autre part les attentes à l'égard du travail et les potentiels et les aspirations des personnels.

Ce chapitre est consacré à donner un aperçu général sur la gestion de la carrière pour détailler et comprendre la notion de la gestion de carrière

1-Définitions de la GRH :

Avant de définir la gestion des ressources humaines, il faut d'abord définir « la gestion ». Le mot GESTION vient du verbe GERER et c'est un terme qui a des origines lointaines ; il est utilisé depuis, dans le langage courant, comme synonyme de s'occuper, de mener une affaire ou un domaine, ordonner, organiser,... etc.

La Gestion des Ressources Humaines peut être définie comme suit : « c'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et elle est aussi une discipline des sciences sociales qui aide à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation. »¹³

La Gestion des Ressources humaines : « peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu du personnel dont elle a besoin autrement dit c'est avoir les ressources qu'il faut ou il le faut et quand il le faut. »¹⁴

2- Évolution de la GRH :

L'importance accordée par les entreprises aux ressources humaines est relativement récente. La fonction Gestion du personnel a émergé donc lentement dans la première moitié du XX^e siècle puis s'est professionnalisée dans la seconde moitié au cours de laquelle elle est

¹³ CADIN, et al, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, Paris, 2000, P04.

¹⁴ Laetitia LETHIELLEUX, « l'essentiel de la gestion des Ressources Humaines », édition L'extenso, 9eme édition Paris, 2000. P17.

devenue une fonction des ressources humaines avant d'être reconnue comme une fonction stratégique aujourd'hui.

2-1 L'émergence de la fonction 1850-1944 :

« L'industrie naissante utilisant de la main-d'œuvre nombreuse et spécialisée. Les méthodes de travail étaient empiriques .La performance de la main d'œuvre était faible. Vers 1880 avec Taylor, l'organisation scientifique du travail est née. Accroître l'efficacité du travail des salariés .Ses méthodes qui ont abouti à la parcellisation et à la spécialisation a fait sentir le besoin d'améliorer la fonction des salariés. L'organisation scientifique du travail a permis d'exploiter au maximum les capacités des salariés ». Avec le taylorisme, le développement de la taille des organisations et la syndicalisation croissante, les services du personnel apparaissent. Les activités principales de ces nouveaux services seront le recrutement, la répartition des tâches et les problèmes de performances des salariés. La fonction personnel apparaît au début du XXe siècle à partir du moment où le chef d'entreprise n'est plus en état de gérer lui même l'ensemble du personnel qui lui est alloué.

« A cette époque, la gestion du personnel apparaît comme une gestion des postes. Dans le modèle taylorien-fordien, le personnel occupe un poste. La notion de poste est une invention taylorienne ».

2-2 Les trente Glorieuses 1945-1974 :

« A partir de 1945, commence cette période de croissance que Jean Fourastié a baptisée les Trente Glorieuses ».¹⁵

Dans les années 1970, L'organisation est vue à la fois avec une figure structurelle et une figure relationnelle. Cette nouvelle vision se traduit par l'impact des facteurs psychologiques et les travaux de l'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg) qui conclut sur l'importance des facteurs d'ambiance et relationnel sur la performance du travail.

Ces années sont marquées par l'accroissement de la population salariée et par l'évolution du cadre réglementaire et des idées relatives à l'homme au travail entraînant la professionnalisation et le développement de la législation sociale et des partenaires sociaux à travers :

- La reconnaissance du droit syndical ;

¹⁵ Jean-Marie PERETTI, Op. Cit. Pp 06 et P 09.

-L'institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-1946 ;

-L'apparition des outils de fonction et de qualification ;

2-3 La fonction face à l'incertitude depuis 1975 à nos jours :

La fin des années 1970 a été marquée par un environnement interne et externe perturbé et des évolutions tant sur le plan économique et social. En effet la forte concurrence imposée aux entreprises présageait une restriction des coûts et une prise en compte des changements sociaux.

A partir de la fin des années 1980 la fonction Personnel prend le terme de ressources humaines reflétant une nouvelle conception d'un personnel considéré comme une ressource qu'il faut optimiser. Celle-ci se traduit par la prise de conscience de l'importance d'une gestion des compétences face aux défis technologiques et l'instabilité de l'environnement.

Ce passage d'une fonction personnel à une fonction ressources humaines est accompagné par une évolution de son rôle. C'est ainsi qu'on est passé progressivement d'un service du personnel qui était dirigé par un directeur du personnel au service ressources humaines dirigé par un directeur des ressources humaines.

« La DRH est une vision contemporaine de la fonction, les femmes et les hommes de l'entreprise sont des ressources qu'il faut mobiliser et développer et sur lesquelles il faut investir. Ces ressources sont les premières ressources stratégiques de l'entreprise ; la fonction elle-même devient majeure et acquiert le statut de grande fonction stratégique ». ¹⁶

Cette intégration de la dimension ressource humaine à la gestion stratégique de l'entreprise implique la prise en compte naturelle des contraintes inhérentes aux ressources humaines dans toute orientation stratégique

La gestion stratégique des ressources humaines gagne son importance et devient finalement un choix incontournable pour l'organisation. En effet, la ressource humaine est valorisée par le développement des compétences, la mesure de son potentiel, l'employabilité et la motivation au travail.

3-Les fonctions de la Gestion des Ressources Humaines : La Gestion des Ressources Humaines a pour principales fonctions :

¹⁶ Ibid. P17

3-1 La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences :

« La gestion prévisionnelle du personnel est un outil de la gestion des ressources humaines. Elle consiste en la projection pour le moyen et le long terme, des besoins et des ressources du personnel d'une organisation ». ¹⁷

3-2 Le recrutement des salariés :

On définit généralement le recrutement comme « l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidats qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes possibles à occuper les postes disponibles. Cependant, le recrutement doit également répondre aux divers besoins des candidats. En d'autres mots, le recrutement n'a pas uniquement pour objectif d'attirer des individus qualifiés, il vise également à les garder dans l'organisation une fois qu'ils ont été embauchés ». ¹⁸

3-3 La rémunération du personnel :

C'est un coût pour l'entreprise (on parle de charges du personnel) ; mais c'est en même temps un facteur de motivation pour le salarié. ¹⁹

Les salaires sont donc l'équilibre résultant de ces deux forces antagonistes : à la hausse pour le salarié, à la baisse pour l'entreprise.

La rémunération ne se limite pas au salaire fixe : une partie du salaire peut dépendre des performances du salarié.

3-4 La formation :

« ensemble d'actions , de moyens, de méthodes et de supports planifiés par l'organisation à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habilités , et leur capacités mentales nécessaires la fois pour atteindre d'abord les objectifs de l'organisation et ensuite ceux de leurs personnel et pour s'adapter a leurs environnement et pour accomplir leurs taches actuelles et futures. »

¹⁷ Bernard MARTORY et Daniel CROZET, « Gestion des ressources humaines », 3ème édition, Nathan, 1988, P17.

¹⁸ L. CHIMON, Saba DOLAN TANIA, « La gestion des ressources humaines », 3ème édition, édition du renouveau, 2002, P188.

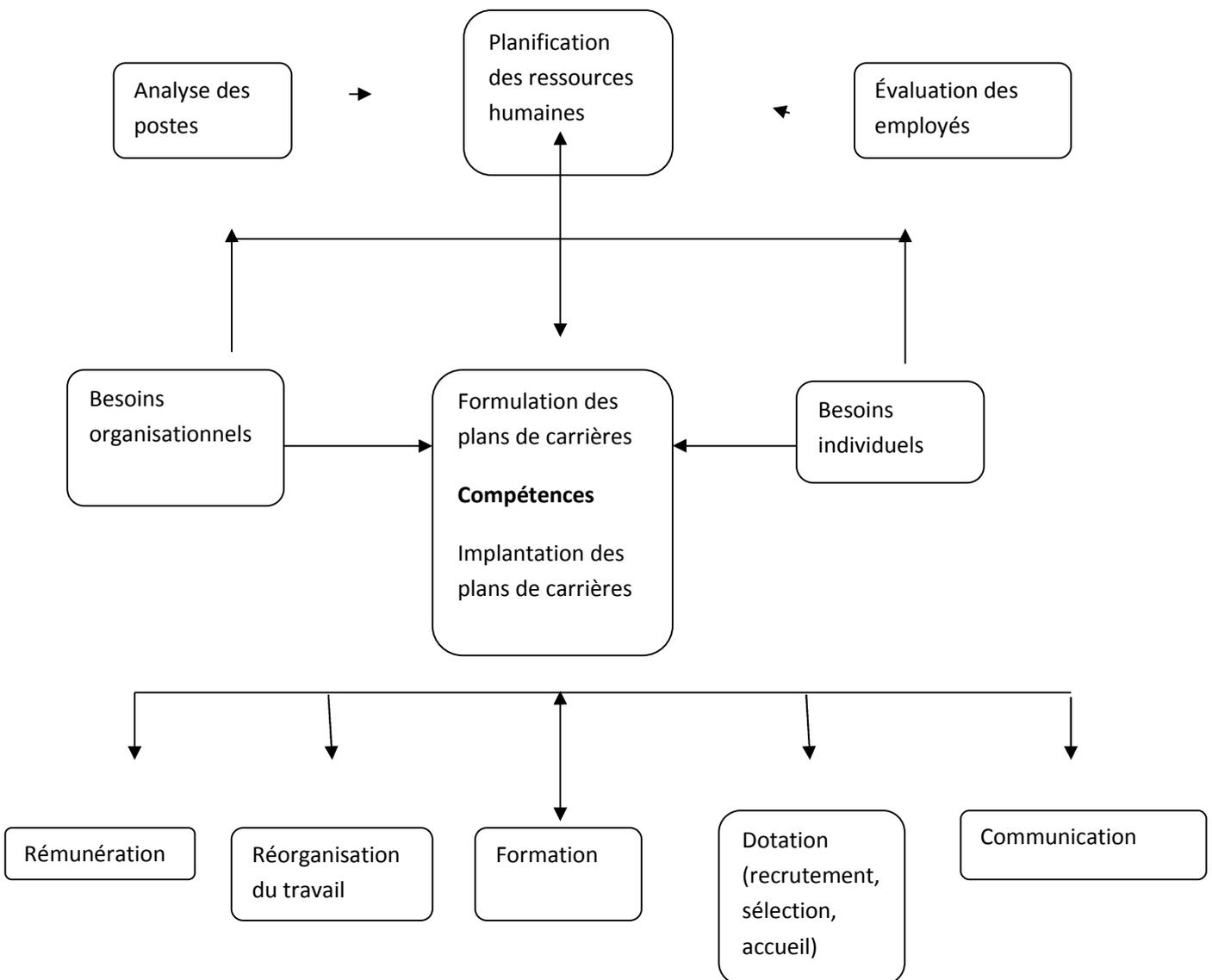
¹⁹ Estelle MERCIER et Géraldine SCHMIDT, « Gestion des ressources humaines », Education PEARSON France, P114.

« C’est l’ensemble des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s’adapter aux changements structurels et aux modifications de l’organisation de travail impliquée par les évolutions technologique et économique et de favoriser leurs évolutions professionnelles. »

4- Les liens entre la GRH et la gestion des carrières :

La gestion des carrières occupe aujourd’hui une place importante au sein de la gestion des ressources humaines, vu ses liens avec d’autres pratiques de la GRH comme le démontre la figure suivant :

- Fuguer n°01 : La gestion des carrières au cœur de la GRH :



Source : Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines », édition Vuibert, Paris, 1998, P104.

La gestion des carrières professionnelles :

1- Définition de la gestion des carrières :

« La gestion des carrières est l'ensemble des actions conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne du poste, de planifier l'évolution et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières. »²⁰

« Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences. »²¹

« C'est une évolution des statuts, rôle, honneur, responsabilité, liée à la vie professionnelle »

Selon J.M.PERITTI, la carrière « c'est une succession d'affectations d'un salarié, elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime par les décisions de recrutement, formation et mobilité professionnelle interne. »

2-Historique de la gestion des carrières²² :

2-1 Emergence :

Dans le passé, le terme « carrière » signifiait le temps durant lequel une personne exercerait un travail pour quelqu'un. Les termes « plan de carrière », « gestion des carrières », « développement de carrière »...etc. N'étaient pas encore connus. Durant tout ce long temps chaque salarié a dû prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu social ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi.

Durant les années 1960, la gestion des ressources humaines a joué un rôle très limité dans l'organisation. Les employeurs recrutaient les personnes dont ils avaient besoin à l'extérieur de l'organisation. Ils réagissaient ainsi aux situations qui se présentaient plutôt que de rechercher des solutions à l'interne comme des promotions qui auraient été des suites logiques au développement du potentiel des salariés à leurs services.

2-2 La période de 1960 à 1970 :

²⁰ J-M PERETTI, Op.Cit, P118.

²¹ Lakhdar SEKIOU et al, « Gestion des ressources humaines », édition de Boeck université, Québec, 1993, P365.

²² Sekiou et al, « la gestion des ressources humaines » 2eme édition De Boeck université, Montréal, 2001.P36

Durant les décennies 1960 et 1970, la situation économique favorable a contribué à faire émerger le concept de la carrière. La demande pour les postes dans la hiérarchie augmentant, les employeurs ont été amenés à mieux planifier les carrières. La gestion des carrières de cette époque équivalait à tracer des étapes que le salarié devait suivre scrupuleusement.

2-3 La période 1980 à 2000 :

Le développement de la technologie depuis le début des années 80 et la mondialisation des marchés ont entraîné de profonds changements dans les milieux de travail. De nos jours, les employeurs sont incités à se préoccuper d'avantage des droits des salariés. Ceux qui s'engagent à fond dans le développement des carrières des salariés en place ont une longueur d'avance sur les autres dans leur extension et rentabilité. Les salariés se trouvent face à un marché de travail de plus en plus sélectif et ils réagissent personnellement et plus activement dans leur progression de carrière.

3 Les objectifs de la gestion des carrières :

La gestion de la carrière repose sur trois éléments essentiels :

- 1- Veiller à être à la hauteur de répondre aux besoins immédiats et futurs en matière de ressources humaines dans l'organisation.
- 2- Faire en sorte de répondre aux besoins et aspirations individuels des salariés tout en les guidant vers la réalisation des objectifs organisationnels.
- 3- Fidéliser une partie des salariés. L'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité prévisible, une formation adéquate au travail.

4 L'importance de la gestion des carrières :

La gestion des carrières a une double importance, d'un côté pour le salarié et de l'autre côté pour l'entreprise :

4-1 Pour les salariés :

- Plus grande satisfaction, notamment en termes d'estime et d'accomplissement.

- Possibilités de développement professionnel : développement des compétences et de l'employabilité.
- Rémunération selon compétences augmentées.

4-2 Pour l'entreprise :

- Meilleure satisfaction des besoins des RH du fait d'une utilisation des ressources disponibles dans l'entreprise.
- Plus grande motivation et productivité des salariés.
- Gestion des promotions.
- Développement des compétences des salariés.
- Meilleur équilibre entre l'offre et la demande de travail à l'intérieur de l'entreprise.
- Réduction du turnover

Tableau n°1 : L'importance de la gestion des Carrières professionnelles :

Pour les salariés	Pour l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> - Jouir d'une sécurité dans la mesure possible - Pouvoir développer leurs compétences. S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci. - Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leurs pouvoir, de leurs influence ; ...etc.). - Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose. - Améliorer sa flexibilité. - Mettre en place une relève de qualité - Renforcer sa culture. - Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.

Source : adapté de GUERIN et ILS, « la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », Revue de gestion des ressources humaines, nos5/6.1993,P.13/30.

Conclusion :

Le facteur humain revêt aujourd'hui une place primordiale dans l'organisation. Ce nouveau attrait par l'organisation au facteur humain est matérialisé sur le terrain par un suivi permanent et rigoureux de l'évolution des carrières en prenant en compte simultanément les besoins de l'entreprise et les aspirations souhaitées des salariés pour les faire coïncider à travers un ensemble d'actions qui vont de l'évaluation qui permet la détection des compétences, les aptitudes, les souhaits et les besoins de formation imposés tant de l'intérieur que de l'extérieur de l'organisation, afin de permettre aux salariés de s'adapter en permanence à leurs postes de travail de façon à réaliser les objectifs qui leur sont assignés.

La gestion des carrières permet de contribuer ainsi à la satisfaction des besoins organisationnels aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées tout en apportant des réponses individualisées aux aspirations des salariés.

Chapitre III

La motivation des salariés au sein de l'entreprise

Chapitre 03 : la motivation des salariés au sein de l'entreprise

La motivation des salariés est désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises et de ce fait nous commencerons par en donner la définition et un bref historique de la motivation avant d'enchaîner sur les théories de la motivation.

1 Historique

Il faut bien admettre combien il est difficile de retracer l'historique du concept de la motivation au travail parce que malgré nos efforts dans la recherche, on ne trouve aucune trace de motivation à l'antiquité et même au moyen âge en tant que concept.

Avant le 20^{ème} siècle l'organisation est considérée comme un lieu de travail ni plus ni moins, c'est-à-dire qu'à cette époque le travailleur est vu comme une machine et la seule chose qui peut le motiver, c'est le salaire et rien d'autre que le salaire.

A partir du 20^{ème} siècle et à travers les dictionnaires français, le concept a une définition juridique. « L'essai proposé par VILLERAND et THILL (1993) montre l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans l'organisation sociale jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail ».²³

Finalement, si on peut dire que le concept de la motivation au travail avant le 20^{ème} siècle n'a pas été traité comme un objet de recherche, il en fut autrement ultérieurement avec les travaux des deux psychologues Tolman en 1932 et Lewin en 1936 et spécifiquement les travaux de Mayo qui ont fait émerger la motivation des travailleurs comme un élément très important dans le management des organisations.

2 Définition de la motivation

La motivation est une notion complexe à cerner malgré son usage qui est devenu fréquent et fort utilisé dans de nombreux domaines. Nous pouvons considérer que la motivation est l'ensemble des facteurs déterminant l'action et le comportement d'un individu pour atteindre un objectif ou réaliser une activité.

²³ Patrice ROUSSEL, « la motivation au travail : (concepts et théories) », ED EMS, Toulouse, 2001, P3.

- **Selon le dictionnaire de gestion** : « La motivation est l'état d'une personne qui choisit de faire un effort en vue d'accomplir une certaine tâche, puis choisit de fournir une certaine quantité d'efforts et enfin, choisit de maintenir ses efforts pendant un certain temps ». ²⁴

- **Selon Patrice ROUSSEL** : « La motivation au travail est un processus qui implique la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectifs au mieux des capacités personnelles ». ²⁵

- **Selon Lévy-LEBOYER (1984)** : « La motivation au travail est vue comme étant un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, donc un triple choix, faire un effort, soutenir cet effort et y consacrer l'énergie nécessaire jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ». ²⁶

3 Les théories de la motivation

De nombreuses théories ont permis d'appréhender le concept de motivation et d'identifier les antécédents à cette attitude ou encore le processus de la motivation. Parmi ces théories on peut citer les théories de la relation humaine qui prend en considération les individus et leurs environnements sociaux.

3-1 Les théories de l'école des Relations Humaines

Ces théories ont pour objet la compréhension des besoins des individus ; les théories les plus marquantes sont :

A/ La théorie d'E. Mayo :

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact sur le rendement du travail de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

²⁴ Henri MAHÉ DE BOISLANDELLE, « dictionnaire de gestion », Ed. Economica, 1998, Paris, P280.

²⁵ Patrice ROUSSEL, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », édition : ECONOMICA, Paris, 1996, P.75.

²⁶ Claude LEVY-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise, model et stratégie », Paris, 2003, P32

L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago(U.S.A).

L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio.

E. Mayo décida de constituer un groupe- test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe- témoin.

E. Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier-témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe mieux d'eux. En effet, durant l'expérience, les employées de la Western Electric, flattées d'être l'objet d'étude, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

B/ la théorie des besoins de MASLOW : A.MASLOW (1940) développe la théorie de la hiérarchie des besoins à partir des observations cliniques. Ainsi MASLOW observe-t-il que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante depuis des besoins primaires jusqu'aux besoins d'ordre supérieur.

MASLOW distingue cinq types de besoins que nous allons définir ci-dessous :

1- Les besoins physiologiques : Ces besoins sont directement liés à la survie des individus ou de l'espèce. Ce sont typiquement des besoins concrets comme manger, se vêtir, se nourrir, dormir... etc.

2- Les besoins de sécurité : Ce type de besoins est lié à la nécessité de se protéger contre les différents dangers qui nous menacent. Il s'agit donc de la protection de soi au niveau physique mais également moral.

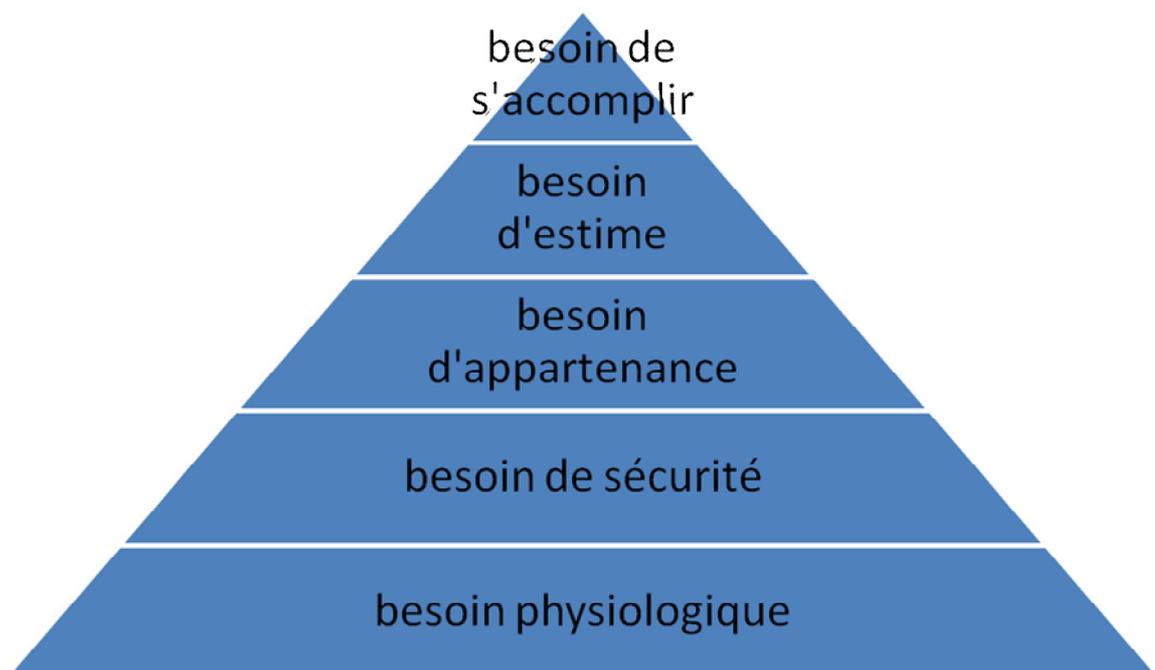
3- Les besoins sociaux d'appartenance à un groupe : Ce besoin révèle la dimension sociale de l'individu qui a besoin de se sentir accepté par les groupes dans lesquels il vit (famille, travail, association,). L'individu se définissant ainsi par rapport à ses relations a donc besoin de s'intégrer à un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

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

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

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

Figure n°2 : Pyramide des besoins de MASLOW :



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

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

C/ La théorie bi- factorielle de HERZBERG

L'idée de HERZBERG est que les circonstances qui existent entre la satisfaction et la motivation au travail ne sont pas de même que celles qui conduisent à l'insatisfaction.

Grâce à des études statistiques, Herzberg a mis en évidence la prévalence de deux types de facteurs conditionnant la motivation et donc au final la qualité du travail rendu et qui sont comme suit :

a- Les facteurs d'hygiène : les facteurs dit d'hygiène ou **d'insatisfaction** sont, au contraire toujours rattachés à l'environnement du travail direct²⁷ . Ils peuvent être une cause d'insatisfaction et ils englobent le contrôle technique, le salaire, les conditions de travail, politique et administrative de l'entreprise..., Ces facteurs ne motivent pas mais empêchent le mécontentement de s'installer ou comme le dit Herzberg « les épidémies de sévir », d'où le nom de facteurs d'hygiène, ils sont associés aux sentiments négatifs éprouvés par une personne envers son travail, qui sont liés à l'environnement dans lequel le travail est effectué. Ce sont des facteurs extrinsèques ou des facteurs externes à l'emploi.

b- Les facteurs de motivation : les facteurs dits de motivation ou de satisfaction sont rattachés à la nature et au contenu de travail²⁸ qui englobent le travail lui-même, la promotion, la reconnaissance, l'avancement et la responsabilité. Ils concernent tous ce qui touche à la réalisation de soi et à la fonction créative de l'individu.

Ils sont liés aux sentiments positifs éprouvés par une personne à son emploi et à son contenu. Ces sentiments positifs s'associent aux expériences d'accomplissement et à la reconnaissance vécus par la personne.

²⁷ Claude LEVY-LEBOYER, « la motivation dans l'entreprise », 2^{ème} édition. Ed d'organisation. Paris, 2003, page42.

²⁸ Michel FOUDEIAT « sociologie des organisations : la pratique du raisonnement ». 2^{ème} édition, Pearson Education, France, 2007 P136.

Tableau N°2 : Les sources de satisfaction et celles d'insatisfaction au travail

Facteurs de motivation influant sur la satisfaction au travail	Facteurs d'hygiène influant sur l'insatisfaction au travail
-Réalisation	-Règles et politique de l'organisation
-Promotion	-Relations avec les collègues
-Autonomie	-Rapports avec les supérieurs
-Défis	-Salaire
-Effets positifs en retour	-Sécurité
-Responsabilité	-Conditions de travail

Source: In: <http://trebucq.ubordeaux4.fr/chapitre10/theorie%2520bifactorielle%2520d%Herzberg.html>

Pour HERZBERG, la satisfaction est indépendante de l'insatisfaction, c'est-à-dire que les facteurs de motivation peuvent produire de la satisfaction, ou, dans le pire des cas, de la non satisfaction, et ils ne sont pas à l'origine de l'insatisfaction. A l'inverse, les facteurs d'hygiène ne peuvent générer que de l'insatisfaction chez une personne, ou au mieux l'absence d'insatisfaction plutôt que de la satisfaction.

D/ Les théories X-Y de Mc Gregor

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor et elles sont mobilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

1- La théorie X :

Cette théorie suppose que la plupart des êtres humains éprouvent une aversion pour le travail et qu'ils font tout pour l'éviter. Dans cette théorie on considère que les travailleurs ne sont pas intéressés par le travail et seule l'idée des gains financiers aurait un impact sur leur activité et leur productivité.

- La théorie Y :

Mc Gregor postule au contraire que les travailleurs sont prêts à s'engager dans leurs missions vu qu'ils sont pleins de ressources et qu'ils sont capables d'initiative et qu'en outre ils aiment les responsabilités, et ce dans la mesure où elles leur permettent d'exprimer leurs personnalités et leurs potentialités humaines. Sous cette optique les travailleurs sont des « êtres adultes » et ils seraient plus épanouis si on leur laissait une certaine autonomie d'action.

Tableau N° 3 : Les théories X et Y

Théorie X	Théorie Y
- L'homme est paresseux, n'aime pas spontanément travailler.	- Le travail peut être une source de satisfaction.
- L'homme n'aime pas les responsabilités.	- L'homme capable, sous certaines conditions, d'accepter et même de chercher les responsabilités.
- l'homme préfère être dirigé.	- L'homme peut se diriger lui-même, on n'a pas besoin de le contraindre pour lui faire exécuter sa tâche.

Source : Réalisé par nos soins

4- Les types de motivation :

Fabien Fenouillet distingue deux types de motivation au travail :

4-1 La motivation intrinsèque

C'est la pratique d'une activité pour le plaisir et la satisfaction que l'on retire. Une personne est intrinsèquement motivée lorsqu'elle effectue des activités volontairement et par intérêt pour l'activité elle-même sans attendre de récompense ni chercher à éviter un quelconque sentiment de culpabilité. La motivation intrinsèque provient donc de l'intérieur de l'être humain. Les sources intrinsèques sont les valeurs, les besoins et les croyances. Le but de cette motivation c'est d'être le meilleur.

4-2 La motivation extrinsèque

C'est une motivation qui vient des facteurs externes à l'individu, elle est généralement liée à des récompenses et à des promesses qui suivent la réalisation du travail demandé ou suite à l'effet « Carotte » ou bien à l'effet « bâton » avec son lot de menaces et de sanctions. Les relations avec les collègues, le risque de perdre son emploi, sont donc des motivations extrinsèques.²⁹

5 Les typologies de la motivation

On distingue en général quatre types de motivation de l'individu dans son travail et qui sont :

5-1 La motivation finale

Elle se définit comme l'énergie qu'un acteur tire du résultat qu'il vise, en raison des avantages potentiels que cette finalité pourrait lui apporter.

5-2 La motivation instrumentale

La motivation instrumentale permet de développer des solutions techniques originales et d'inventer de nouvelles méthodes. Cependant, elle se préoccupe très peu du résultat et peut parfois amener à un ajournement du travail voire à une improductivité pouvant être très handicapante dans une structure organisationnelle.

5-3 La motivation de survie

La motivation de survie est la plus visible dans le monde animal, car il s'agit avant toute chose de survivre, mais cette source de motivation est également présente chez les hommes.

5-4 La motivation obsessionnelle

C'est une motivation finale et radicale, elle conduit à tous les sacrifices. Le but essentiel en devient une obsession quotidienne.

²⁹ Fabien FENOUILLET, Op.cit., p 49.

- Conclusion :

La motivation du personnel joue de nos jours un rôle fondamental dans le développement des organisations eu égard à l'influence grandiose qu'elle exerce sur les objectifs qu'elles poursuivent. De ce fait un personnel motivé représente un atout majeur pour toute entreprise ambitieuse cherchant à satisfaire ses besoins en matière de croissance, d'autonomie et de pérennité. Par conséquent les salariés suscitent l'attention permanente des dirigeants des entreprises qui doivent améliorer les facteurs de motivation à chaque fois de besoin, attirer les travailleurs compétents, fidéliser ceux qui le méritent et se délester de manière soft de ceux qui ne s'intègrent pas volontairement ou involontairement.

Deuxième Partie

Partie pratique

Chapitre IV

Organisme d'accueil et déroulement de la recherche empirique

A-Présentation de l'entreprise :

A-1 Raison sociale :

La société RAMDY est une SARL capital de 208.885.248 DA

Pour son fonctionnement elle dispose des moyens de communication suivant :

*Téléphone : 034 19.58/60/78

*FAX : 034 19.62.59

*Email : laiterie.ramdy@hotmail.com

*Site web : www.ramdy-dz.com

A-2 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 implanté dans une nouvelle unité située en plein cœur de la zone d'activité TAHARACHT (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.³⁰

³⁰ Document interne entreprise RAMDY.

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 crèmes desserts.

A-3 La situation géographique :

L'entreprise Ramdy est implantée dans la zone d'activité commerciale (ZAC) d'Akbou.

La zone d'activité d'Akbou est un véritable carrefour économique dans la vallée de la Soummam avec une cinquantaine d'entreprise agroalimentaires.

L'entreprise Ramdy est située :

- à 2 km de la grande agglomération d'Akbou.
- à 60 km de chef-lieu de wilaya de BEJAIA.
- à 170 km à l'est de la capitale ALGER.

A-4 Moyens :

3-1 : Infrastructures :

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'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées.

3-2 : équipements :

3-2-1 : Production :

***Atelier yaourt et crème dessert :**

Poudrage une salle de poudrage bien équipée³¹

³¹ Ibid.

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

Conditionnement : deux (2) conditionneuses de 12 000 Pots /h. une de 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 machine pour le fromage barre, une machine Banderoleuse Grandi, et deux salles bien équipée pour la mise en cartons.

3-2-2 : Administration : Réseau de micro-ordinateurs.

3-2-3 : Services généraux : transpalettes, Clark, véhicules utilitaires et légers

A-5 Activité :

Les principales activités

Les principaux produits fabriqués par l'entreprise sont suivants :

- 1- Yaourt aromatisé :** (yaourt fraise 100 grs, banane 100 grammes, pêche 100 grs, fruits des bois 100 grs, Multi packs rouge 100 grammes, multi packs jaune 100 grammes, Multi packs vanille 100 grs, Multi sens 80 grammes, Multi sens 75 grammes, mono citron 80 grammes, mono Orange 80 grammes).³²

³² Ibid.

- 2- **Yaourt nature 100 GRS.**
- 3- **Yaourt brassé aux fruits** (Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mono pêche 100 mono fruits des bois 100 grs)
- 4- **Brassé aux fruits** (Mono fraise 100 grs, mono abricot 100 grs, Mono pêche 100 grs, mono fruits des bois 100 grs)
- 5- **Crèmes desserts** (Flan nappé 90 grs, Caramel) 90 grs, Chocolat 90 grs, Cookies 90 grs, Cappuccino 90 grs)
- 6- **Fromage portion** (16 PS ramdy, 08 PS ramdy, 16 PS gyzmo, 16 PS tarin, 08 PS tartin, 16 PS Huile d'olive, 08 PS huilent d'olive)
- 7- **Fromage barre** (Barre 1700 GRS, Barre 900 GRS, Barre 600 GRS, Barre 300 GRS)
- 8- **Fromage en vrac.**³³

³³ Ibid.

B- Analyse des données personnelles :

Tableau N°04 : données personnelle en enquêtés :

variables entretien	Age	Genre	Niveau D'instruction	Ancienneté	Fonction
01	34ans	Homme	universitaire	6 ans	Assistant de production
02	38ans	Homme	universitaire	10 ans	Resp G.D.S
03	38ans	Homme	universitaire	10 ans	Resp de collecte
04	38ans	Homme	universitaire	10 ans	Resp d'H et S
05	34ans	Homme	universitaire	5 ans	Cadre informatique (informa tienne)
06	35ans	Homme	universitaire	7 ans	Gestionnaire de Parc et MGX
07	50ans	Homme	3AS	22 ans	Resp. Magasinier
08	38ans	Femme	universitaire	4 ans	juriste
09	37ans	Homme	universitaire	7 ans	G.P.E.C et formation
10	29ans	Femme	universitaire	4 ans	Gestionnaire de personnel

Source : Notre enquête.

Nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation des résultats de nos entretiens effectués auprès de 10 cadres de différentes unités et qui sont responsables. Nous avons opté pour l'étude du

discours de l'ensemble des cas interviewés. A l'aide d'une analyse individuelle, nous avons essayé au cours de cette étude d'analyser et de comprendre la gestion des carrières et la motivation des salariés au sein de l'entreprise observée.

- La discussion des données :**ENTRETIEN 01 :****-b De l'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :**

Selon le cadre (**H34ans entretien 01**) la gestion des carrières consiste en un ensemble des actions et conditions qui visent à organiser et encourager les salariés au sein de l'entreprise. Pour le premier poste de travail qu'il a occupé lors de son premier recrutement comme operateur sur machine ce cadre a déclaré qu'il ne correspondait pas à ses attentes mais en revanche il était à l'aise et bien intégré dans les rangs de RAMDY.

-c Des moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :-

Au regard du cheminement de sa carrière de (h34ans entretien 01), ce cadre dit que RAMDY l'a beaucoup aidé à progresser dans sa carrière et que ses compétences et connaissances sont vraiment prises en compte avant de l'affecter à un poste de travail. En additif l'accroissement des tâches et responsabilités au courant de sa carrière est toujours suivi par des rémunérations conséquentes. Par contre il n'a pas bénéficié de formations continues et qualifiantes ni au sein de l'entreprise ni hors les murs et ce dans la perspective d'occuper un poste supérieur.

-d Du jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY :

Les critères de promotion en usage au sein de l'organisme sont : manque de postes de travail, compétences, la maitrise ...etc. .Dans le cadre du déroulement de différentes taches il est évalué dans l'art d'exercer sa fonction et par ses capacités. Depuis son recrutement il a occupé 2 postes (operateur sur la machine et assistant de production). Le poste de travail actuel est assistant

de production à titre de cadre depuis 2019. Ce cadre (**H34ans ENTRETIEN 01**) a obtenu cette promotion par son sérieux au travail et ses capacités.

-e De la motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

La motivation des salariés constitue un facteur essentiel de la réussite des entreprises. C'est le processus qui implique la réalisation des objectifs, alors les dimensions sur lesquelles on s'appuie pour motiver les salariés d'une entreprise appartenant à la filière laitière sont salaire, meilleures conditions du travail et respect. Les conditions de travail chez RAMDI sont plus ou moins satisfaisantes par rapport aux dispositions.

-f De la motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

La politique de la motivation mise en œuvre par RAMDY se limite aux primes et aux augmentations des salaires. En ce qui concerne les besoins qui sont satisfaits (le travail et la sécurité) les objectifs sont atteints à 80%.

-g De l'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat convivial entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

Le concept de l'efficacité c'est le rendement sur le poste occupé d'après (**H34ans ENTRETIEN 01**). Il pense que la gestion de RAMDY est efficace par rapport au poste de travail occupé, il est responsable sur ses tâches, et certaines décisions ne reviennent qu'à lui. Et malgré cela, pour lui la politique de la motivation des salariés de l'entreprise RAMDY n'est pas équitable et ce, en vue d'autres avantages tels que le droit à la promotion : deux points, deux mesures.

-h De la gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

Ce cadre (**H34ans ENTRETIEN 01**) dit : oui j'accepte une formation qui doit se dérouler pendant 3 mois dans une contrée qui est située loin parce que la formation améliore les compétences et capacités. Si RAMDY m'affecte à un poste de travail qui me semble comme dépassant mes compétences je vais être d'accord et je me dois faire des efforts et des formations pour m'adapter à ce poste. Pour le moment il n'y a pas de conflits mais en cas où il y a un conflit on règle le problème avec la communication. Oui normal, j'accepte l'affectation d'un jeune universitaire pour me seconder. Enfin si une entreprise concurrente me sollicite et me propose un poste j'accepte.

ENTRETIEN 02 :**- De l'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :**

(H 38ans ENTRETIEN02) Pour ce cadre la gestion des carrières c'est la satisfaction des besoins et les meilleures conditions de travail qui aident le salarié à s'organiser dans son poste de travail. Le premier poste occupé est magasinier et il ne correspondait pas à ses attentes cependant malgré cela il était à l'aise et bien intégré dans les rangs de RAMDY.

-c Des moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

Le cheminement de ma carrière (H38ans ENTRETIEN02) dans RAMDY montre que cette dernière m'a aidé à progresser dans ma carrière et les compétences et connaissances jouent un rôle important avant de m'a affecter à un poste de travail. Il est évident que chaque travail et responsabilité sont suivis par des rémunérations adéquates parce que personne ne travaille sans salaire décent. Par ailleurs je n'ai jamais bénéficié d'aucune formation au cours de ma carrière.

-d Du jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY :

Les critères de promotion en usage au sein de RAMDY : compétences, disponibilité du poste de travail, environnement de travail, ponctualité. Selon ce cadre, le déroulement des tâches et l'évaluation de fonction se fait par les capacités. Il a occupé 2 postes. Son poste actuel est gestionnaire de parc et moyens généraux et il exerce comme cadre depuis 2020. (H38ans ENTRETIEN 02) a obtenu cette promotion par son sens des responsabilités et son niveau.

e- De la motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

La motivation des salariés est un facteur déterminant pour atteindre un objectif. Les dimensions sur lesquelles on doit s'appuyer pour motiver les salariés sont la détermination des tâches et le recrutement. Les conditions de travail ne sont pas vraiment satisfaisantes.

-f De la motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

La politique de motivation mise en œuvre par RAMDY est basée sur l'augmentation des salaires et les rémunérations. Les besoins que RAMDY a amplement satisfaits sont les salaires. Les objectifs personnels de H38ans ENTRETIEN 02 ne sont pas encore satisfaits et il veut créer sa propre entreprise.

-g De l'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat conviviale entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

L'efficacité en générale c'est le rendement et l'augmentation du chiffre d'affaires. La politique de gestion des carrières de l'entreprise est efficace mais pas équitable.

-h De la gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés eu sein de l'entreprise RAMDY :

L'interviewé (H38ans ENTRETIEN 02) déclare Oui, j'accepte de m'inscrire à la formation. Oui, si RAMDY m'affecte à un poste de travail qui dépasse mes compétences, j'accepterai ce travail car à travers lui j'apprendrai beaucoup. Lorsqu'un conflit survient au sein de l'entreprise on le règle toujours par communication. Oui, je vais accepter l'affectation d'un étudiant pour m'aider. Si une entreprise concurrente me propose un poste, je n'accepterai pas son offre.

ENTRETIEN 03 :**-b De l'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :**

(H38ans ENTRETIEN 03) définit la gestion des carrière comme suit : est le suivi dans le passé , le présent et le futur du développement des ressources humaines qui s'effectue par les moyens de la formation , la promotion ...Le premier poste de travail occupé lors de mon premier

recrutement est technicien et ce dernier ne correspondait pas à mes attentes néanmoins je suis à l'aise et bien intégré dans les rangs de RAMDY.

-c Des moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(H38ans ENTRETIEN 03) dit que son cheminement au sein de RAMDY ne l'a pas aidé à progresser dans sa carrière car ses tâches et responsabilités ne sont pas suivies par des rémunérations conséquentes et qu'en outre il n'a pas bénéficié de formation.

-d Du jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY :

Les critères de promotion en usage au sein de RAMDY sont l'ancienneté et la maîtrise. Je suis évalué dans cette entreprise par rapport à mes responsabilités, mes efforts. Depuis mon enrôlement dans RAMDY j'ai occupé deux postes, mon poste actuel est responsable de la collecte de lait et je suis une cadre depuis 2017. J'ai obtenu cette promotion grâce à mes efforts et capacités.

e- De la motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

La motivation des salariés signifie : la satisfaction des besoins .Les dimensions sur lesquelles il faut s'appuyer pour motiver les salariés d'abord la plus importante est la rémunération, primes et salaire. Non, les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes.

-f De la motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.38ans ENTRETIEN 03) dit que la politique de motivation au sein de l'entreprise est axée sur le salaire. Les besoins que RAMDY a amplement satisfait est le travail. Non, je n'ai pas atteint tous mes objectifs.

-g De l'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat conviviale entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

L'efficacité c'est le travail et le climat favorable, oui, la gestion des carrières de notre entreprise est efficace, est-elle n'a pas équitable

-h De la gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés eu sein de l'entreprise RAMDY :

(H.38ans ENTRETIEN 03) dit que Oui, j'accepte de m'inscrire à une formation car il n'y a pas mieux que les formations. Oui, si RAMDY m'affecte à un poste de travail qui dépasse mes compétences, j'accepterai ce travail. Lorsqu'un conflit survient au sein de l'entreprise il y a toujours une solution pour le résoudre. Oui, je vais prendre la décision d'affecter un étudiant pour m'aider. Si une entreprise concurrente me propose un poste, je vais voir à l'issue des négociations.

ENTRETIEN 04 :

b De l'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(H38ans ENTRETIEN 04) selon ce cadre la gestion des carrières c'est l'adaptation des salariés à l'environnement de travail en termes de planification et organisation. Le premier poste de travail que j'ai occupé lors de mon premier recrutement est responsable d'hygiène et sécurité et il ne correspond pas à mes attentes mais cela ne m'empêche pas que je sois à l'aise et bien intégré dans les rangs de RAMDY ».

-c Des moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

Oui, l'entreprise RAMDY m'a aidé à progresser dans ma carrière. Bien sur mes compétences et connaissances sont prises en compte avant de m'affecter à un poste de travail. L'accroissement de mes responsabilités et mes tâches n'est pas toujours suivi par des rémunérations conséquentes. Non, je n'ai pas bénéficié de formations continues et qualifiantes.

-d Du jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY :

Les critères de promotion en usage au sein de RAMDY sont l'ancienneté, la maîtrise des tâches et le sens des responsabilités. Je suis évalué dans cette entreprise en fonction de mes efforts et mes compétences. Depuis mon enrôlement dans RAMDY j'ai occupé un seule poste soit mon

poste actuel qui est responsable de l'hygiène et sécurité. J'exerce comme cadre depuis 2011 et j'ai obtenu cette promotion grâce à mes efforts et ponctualité

e- De la motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

La motivation des salariés est la satisfaction, le rendement et la performance d'une entreprise. Les dimensions qui motivent les salariés sont : le rendement, les primes. Les conditions de travail dans cette entreprise sont un peu satisfaisantes.

-f De la motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

La politique de motivation au sein de RAMDY ce sont les primes. Les besoins que RAMDY m'a satisfait sont uniquement le salaire. Non mes objectifs ne sont pas tous atteints et il reste beaucoup de choses à réaliser.

-g De l'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat conviviale entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

Le concept d'efficacité signifie la capacité à atteindre des objectifs. La gestion des carrières de notre entreprise qui demeure moyenne est efficace mais non équitable.

-h De la gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés au sein de l'entreprise RAMDY

Oui, j'accepte d'être inscrit à une formation qui doit se dérouler pendant trois mois dans une contrée qui est située loin. Oui, si RAMDY m'affecte à un autre poste, j'accepte ce travail. Quand il y a un conflit collectif la seule solution est la communication avec les supérieurs. Si une entreprise concurrente me propose un poste, je n'accepterais pas ce poste

ENTRETIEN 05 :**-b De l'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :**

(H.34 ans ENTRETIEN 05) vois que la gestion des carrières c'est les bonnes conditions de travail. Le premier poste qu'il a occupé est support installateur. Non, ce poste ne correspond pas à mes attentes. Je ne suis pas à l'aise ni bien intégré dans les rangs de RAMDY.

-c Des moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

L'entreprise RAMDY ne m'a pas aidé à me développer et à progresser dans ma carrière. Non, mes compétences et connaissances ne sont pas prises en compte par RAMDY avant de m'affecter à un poste de travail. Non, les compétences et connaissances acquises ne sont pas suivies par des rémunérations appropriées. Non, je n'ai pas bénéficié d'aucune de formation au cours de ma carrière.

-d Du jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY :

Les critères de promotion en usage au sein de RAMDY sont les compétences moyennes, la situation sociale et la ponctualité. L'entreprise ne m'a pas évalué en fonction de mes capacités et mes compétences parce qu'il y avait pas de service dédié à l'informatique. Depuis mon enrôlement dans RAMDY j'ai occupé deux postes et le poste actuel est informaticien depuis 2019. Par ailleurs j'ai obtenu cette promotion grâce à mes compétences.

-e De la motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

La motivation des salariés c'est la formation, le salaire motivant, l'évolution hiérarchique. Les dimensions sur lesquelles il faut s'appuyer pour motiver les salariés. Et n'ont pas la percevoir sa rémunération à temps. Non, les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes

-f De la motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

RAMDY n'a pas de politique de motivation, en un mot elle n'existe pas. Les besoins que RAMDY a amplement satisfait se résumant aux salaires. Non, je n'ai pas atteint tous mes objectifs, principalement avoir un meilleur salaire et un service qui s'occupe de l'informatique.

-g De l'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat convivial entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

L'efficacité c'est tout ce qui est positif comme le climat de travail favorable, de bons résultats et de bons rendements. Non, la gestion des carrières de notre entreprise n'est pas efficace et elle n'est pas non plus équitable

-h De la gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés eu sein de l'entreprise RAMDY :

(H.34 ans ENTRETIEN 05) dit Oui, j'accepte de m'inscrire à une formation qui doit se dérouler pendant trois mois dans une contrée qui est située loin de ma résidence. Oui, si RAMDY m'affecte à un poste de travail qui dépasse mes compétences, j'accepterai ce travail. Lorsqu'un conflit survient au sein de l'entreprise il se règle par communication. Oui, je vais prendre la décision d'affecter un étudiant pour m'aider. Si une entreprise concurrente me propose un poste, j'accepte de changer l'entreprise.

ENTRETIEN 06 :**-b De l'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :**

(H.35 ans. ENTRETIEN 06) souligne que « la gestion des carrières au sein de RAMDY c'est l'évolution hiérarchique, la formation et la promotion. Le premier poste que j'ai occupé est gestionnaire des stocks, oui ce poste a répondu à mes attentes, mais pas vraiment à l'aise dans ce poste de travail ».

-c Des moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.35ans. ENTRETIEN 06) déclare que « Oui, l'entreprise RAMDY m'a aidé à me développer et à progresser dans ma carrière. Oui, bien sur mes compétences et connaissances ont un grand rôle avant de m'a affecter à un poste de travail. Oui, c'est une obligation car une personne ne travaille pas gratuitement. Non, je n'ai bénéficié d'aucune formation au cours de ma carrière ».

-d Du jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.35ans. ENTRETIEN 06) dit que « pour moi les critères de promotion en usage au sein de RAMDY sont : bagage théorique, bien être, ponctualité. L'entreprise m'évalue en fonction de mes capacités et mes compétences. Depuis mon enrôlement dans RAMDY j'ai occupé trois postes (gestionnaire des stocks, gestionnaire des productions et commercial, attaché administratif). Mon

poste de travail actuel est gestionnaire de parc et magasinier et je suis à ce poste depuis 2019. J'ai obtenu cette promotion grâce à mon travail acharné et mes compétences ».

-e De la motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.35ans. ENTRETIEN 06) explique que « La motivation des salariés signifie : la formation, le salaire, la distribution des tâches au niveau équitable et l'évolution hiérarchique. Les dimensions sur lesquelles il faut s'appuyer pour motiver les salariés sont d'abord la première et la plus importante est la rémunération motivante, tout en la percevant régulièrement et à temps. Non, les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes ».

-f De la motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.35ans. ENTRETIEN 06) dit que « RAMDY n'a pas de politique de motivation, elle n'existe pas. Les besoins que RAMDY a amplement satisfait en ce qui me concerne est l'aide sociale. Non, je n'ai pas atteint tous mes objectifs, je veux avoir un meilleur salaire ».

-g De l'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat conviviale entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.35ans. ENTRETIEN 06) déclare que « L'efficacité c'est tout ce qui est efficace, c'est un climat favorable et des valeurs extra professionnelles. Non, la gestion des carrières de notre entreprise n'est pas efficace et aussi elle n'est pas équitable ».

-De la gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés eu sein de l'entreprise RAMDY :

(H.35ans. ENTRETIEN 06) dit que « Oui, j'accepte de m'inscrire à la formation et ma réaction est positive. Oui, si RAMDY m'affecte à un poste de travail qui dépasse mes compétences, j'accepterai ce travail car à travers lui j'apprendrai plein de choses et il n'y a rien d'impossible dans cette vie. Lorsqu'un conflit survient au sein de l'entreprise, j'aborderai la résolution de ce conflit en écoutant les deux parties. Oui, je vais prendre la décision d'affecter un étudiant pour m'aider, mais je vais d'abord l'évaluer. Si une entreprise concurrente me propose un poste, je n'accepterai pas et je resterai dans mon entreprise ».

ENTRETIEN 07 :**-b L'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :**

Ce cadre (H.50ans. ENTRETIEN 07) souligne que « la gestion des carrières c'est lorsque y a besoin de recrutement ; c'est une entreprise familiale. Mon premier poste dans cette entreprise est un simple ouvrier. A cette époque ce premier poste correspondait à mes attentes. Certainement je suis à l'aise dans mon poste de travail et aussi je suis intégré ».

-c Les moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.50ans. ENTRETIEN 07) montré que « bien sûr, cette entreprise RAMDY m'a beaucoup aidé à progresser au cours de ma carrière. Oui certainement avant de m'affecter à un poste de travail, RAMDY prend en compte mes compétences, mes connaissances, et bien sur mon expérience. Oui, il y a une petite augmentation de salaire quand on fait d'autres tâches, mais en retour il y'a beaucoup de tâches à faire. Non, je n'ai pas bénéficié d'aucune formation dans la perspective d'occuper un poste supérieur.

-d Le jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.50ans. ENTRETIEN 07) déclare que « au sein de RAMDY il n'y pas vraiment de critères de promotion. Je suis évalué dans cette entreprise lorsque je fais bien mon travail et de manière méticuleuse. Depuis mon arrivée dans l'entreprise RAMDY, j'ai occupé sept (7) postes différents. Mon poste actuel est responsable magasin et je suis un cadre depuis 2004. J'ai obtenu cette promotion grâce à mon expérience professionnelle et mes connaissances.

-e La motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

D'après moi (H.50 ans. ENTRETIEN 07) la motivation au travail c'est donner envie aux salariés, créer un climat de travail agréable. Les dimensions sur lesquelles on doit s'appuyer pour motiver les salariés d'abord le salaire aussi les formations, les primes. Oui, on essaye de suivre ces conditions de travail.

-f La motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.50ans. ENTRETIEN 07) dit que « non, je ne connais pas la politique de motivation mise en œuvre par RAMDY. Le besoin que RAMDY a amplement satisfait est de prendre mon salaire à temps. Non, je n'ai pas atteint tous mes objectifs, par exemple, je souhaite suivre des formations pour développer mes compétences ».

-g l'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat convivial entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

Pour (H.50ans. ENTRETIEN 06) le concept d'efficacité est de réaliser les tâches dans les meilleurs délais et obtenir les résultats souhaités. Non, la gestion des carrières de notre entreprise n'est pas efficace et elle est à moitié équitable.

-h La gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.50 ans. ENTRETIEN 07) souligne que « personnellement je ne peux pas accepter de m'inscrire à une formation qui doit se dérouler pendant trois mois loin de chez moi parce que j'ai une famille. Oui, en réalité tous les postes sont exigeants et dépassent nos compétences. Lorsque nous nous trouvons dans un conflit collectif au travail, nous devons d'abord trouver des solutions à ce conflit par le dialogue. Oui, j'accepte d'affecter un jeune universitaire. Non, je ne peux partir à une autre entreprise concurrente parce que je suis dans cette entreprise depuis 20ans ».

ENTRETIEN 08 :

-b De l'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(F.38 ans. ENTRETIEN 08) a déclaré que « la gestion des carrières c'est l'ensemble des activités visant à planifier et organiser ». Le premier poste que j'ai occupé lors de mon premier recrutement est : agent de production. Ce premier poste ne correspondait pas à mes attentes, oui, je suis à l'aise et bien intégré dans les rangs de RAMDY ».

-c Des moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(F.38ans. ENTRETIEN 08) dit que « oui, l'entreprise RAMDY m'a aidé à progresser et développer ma carrière. Bien sur mes compétences et connaissances sont prises en compte avant

de m'affecter à un poste de travail. L'accroissement de mes responsabilités et mes tâches n'est pas suivi par un accroissement des rémunérations i.e. que j'ai toujours obtenu le même salaire. Non, je n'ai pas bénéficié de formations continues et qualifiantes ».

-d Du jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY :

(F.38ans. ENTRETIEN 08) souligne que « les critères de promotion en usage au sein de RAMDY sont l'ancienneté et la maîtrise des tâches. Je suis évalué dans cette entreprise grâce à l'encadrement de mes responsables, mes efforts personnels, et mes contacts avec des autorités compétentes. Depuis mon enrôlement dans RAMDY j'ai occupé deux postes, mon poste actuel est juriste et je suis une cadre depuis 2019. J'ai obtenu cette promotion grâce à mes efforts et ponctualité ».

-e De la motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

Pour (F.38ans. ENTRETIEN 08), la motivation des salariés signifie quelle soit juste et corrélée à la mission du poste, avec des objectifs ambitieux mais atteignables. Les dimensions qui motivent les salariés sont : le rendement, la récolte, les primes. Les conditions de travail dans cette entreprise sont un peu satisfaisantes.

-f De la motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(F.38ans. ENTRETIEN 08) déclare que « la politique de motivation au sein de RAMDY est 50/50. Les besoins que RAMDY m'a satisfait par exemple je touche mon salaire à temps. Non mes objectifs ne sont pas tous atteints, restent beaucoup de chose à satisfaire ».

-g De l'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat conviviale entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

Pour (F.38ans. ENTRETIEN 08) le concept d'efficacité signifie l'efficience qui caractérise la capacité à atteindre des objectifs au prix d'une consommation optimale. Non, la gestion des carrières de notre entreprise n'est pas efficace et elle est non équitable.

-h De la gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

(F.38ans. ENTRETIEN 08) dit que « oui, j'accepte d'être inscrit à une formation qui va se dérouler durant trois mois. Oui, si RAMDY m'affecte à un autre poste j'accepte ce travail et je vais faire des efforts pour le réaliser. Quand il y a un conflit collectif, la seule solution est la communication avec les supérieurs. Si une entreprise concurrente me propose un poste de travail, je n'accepterais pas ce poste »

ENTRETIEN 09 :

-b De l'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.37ans. ENTRETIEN 09) dit que « la gestion des carrières c'est les bonnes conditions de travail. Mon premier poste de travail : gestionnaire du personnel et oui, ce poste correspond à mes attentes. Je suis à l'aise et bien intégré dans les rangs de RAMDY ».

-c Des moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.37ans. ENTRETIEN 09) Oui, RAMDY m'a aidé à progresser, et ils tiennent compte de mes compétences et de mes connaissances lors de mon affectation à un poste de travail. L'accroissement de mes tâches et responsabilités est toujours suivi par une augmentation des rémunérations. Oui j'ai bénéficié de formations hors de l'entreprise.

-d Du jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY :

Les critères de promotion au sein de RAMDY pour (H.37ans. ENTRETIEN 09) sont l'ancienneté, les bonnes connaissances, une bonne gestion. L'entreprise m'a évalué par mes efforts, succès..... Depuis mon enrôlement dans RAMDY J'ai occupé deux postes, mon poste actuel est responsable de G.P.E.C et formation depuis 4 ans et c'est avec ma maîtrise que j'ai obtenu ce poste.

-e De la motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.37ans. ENTRETIEN 09) souligne que « la motivation des salariés est un élément essentiel de la réussite de l'entreprise et les dimensions sur lesquelles on doit s'appuyer pour

motiver les salariés sont : la rémunération et la promotion. Oui, les conditions de travail sont satisfaisantes.

-f De la motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

La politique de motivation n'existe pas chez RAMDY, les besoin que RAMDY a satisfait est le salaire. Non, mes objectifs sont pas tous atteints, il en reste beaucoup à réaliser.

-g L'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat convivial entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

Le concept d'efficacité est atteindre un but fixé .Oui, la politique de gestion des carrières de notre entreprise est efficace, mais non équitable.

-h La gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

(H.37ans. ENTRETEN 09) dit que « oui, bien sûr j'accepte que RAMDY m'inscrive à une formation qui doit se dérouler pendant trois mois, parce qu'il n'y a rien de mieux que ça. Oui, j'accepte d'être affecté à un poste de travail qui dépasse mes compétences car à travers cela j'apprendrai, lorsqu'il y à un conflit de travail collectif, vous devez immédiatement en découvrir la cause et trouver des solutions à ce problème. Oui, j'accepte d'affecter un jeune universitaire. Je ne peux pas accepter un poste d'une entreprise concurrente ca je suis à l'aise dans mon poste de travail actuel.

ENTRETIEN 10 :**-b De l'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :**

Pour (F.29ans. ENTRETIEN 10) la gestion des carrières c'est les meilleures relations du travail. Le premier poste de travail que j'ai occupé lors de mon premier recrutement est gestionnaire du personnel et oui ce premier poste correspond à mes attentes. Je suis à l'aise et bien intégré dans les rangs de RAMDY.

-c Des moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

(F.29ans. ENTRETIEN 10) a déclaré que « oui, RAMDY m'a beaucoup aidé à m'améliorer et progresser au cours de ma carrière, et elle prend en compte mes compétences et mes connaissances lors de mon affectation à un poste de travail. Chaque fois qu'il y a un accroissement de mes tâches et responsabilités il est toujours suivi par des rémunérations conséquentes. Oui, j'ai bénéficié d'une formation à l'externe pour obtenir un poste supérieur.

-f De la motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

Les critères de promotion en usage au sein de RAMDY sont l'assiduité et la ponctualité. Je suis évalué dans l'art d'exercer mes fonctions par priorité. J'ai occupé un seule poste depuis mon enrôlement dans RAMDY, mon poste actuel est gestionnaire de personnel depuis 4 ans et j'ai obtenu ce poste avec mes capacités et mes efforts.

-De La motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

La motivation des salariés signifie les meilleurs résultats et les bonnes conditions de travail. Les dimensions sur lesquelles on doit s'appuyer pour motiver les salariés sont la rémunération, climat favorable et sécurité. Les conditions de travail à RAMDY sont satisfaisantes.

-f De la motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

Oui, la politique de motivation mise en œuvre par RAMDY c'est les primes et le salaire. Les besoins que RAMDY a amplement satisfait sont le salaire et le climat favorable. Non, mes

objectifs ne sont pas tous atteints parce que l'être humain veut toujours être dans les rangs supérieurs.

-g De l'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat convivial entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

Le concept d'efficacité est la qualité d'une personne qui accomplit une tâche de manière efficace, qui atteint les objectifs qui lui sont fixés. La gestion des carrières au sein de notre entreprise est efficace et équitable.

-h De la gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

(F.29ans. ENTRETIEN 10) dit que « oui, j'accepte d'être inscrit à une formation qui doit se dérouler pendant trois mois. Si RAMDY m'affecte à un poste de travail qui dépasse mes compétences j'accepte ça et je me dois de faire plus d'efforts pour m'améliorer dans ce poste. Quand il y a un conflit on règle ce problème avec le dialogue et la communication. Oui normal j'accepte d'affecter un jeune universitaire pour me seconder. Je ne peux pas accepter un poste de travail proposé par une entreprise concurrente.

- Synthèse :

Après avoir réalisé dix (10) entretiens avec les cadres de l'entreprise RAMDY, nous avons constaté que la gestion des carrières professionnelles pour eux, c'est l'ensemble des actions et de conditions de travail qui encouragent les salariés au milieu du travail. Les cadres ont occupés différents postes au sein de cette entreprise. Pour la majorité d'eux, le premier poste occupé lors de premier recrutement ne correspondait pas à leurs attentes, mais par la suite on les a mis à l'aise en les affectant à d'autres postes plus adéquats.

Le cheminement de leurs carrières au sein de RAMDY leur a aidé à progresser et d'acquérir d'autres compétences et connaissances dans leur domaines de travail. La majorité d'eux perçoivent des rémunérations conséquentes. Par ailleurs, beaucoup d'eux ont bénéficié de formations. La plupart sont venus avec un bagage et formation hors les murs de l'entreprise RAMDY. Occupant plusieurs postes de responsabilité, ces cadres ont obtenu leurs promotions grâce à leur sens de responsabilité et le sérieux au travail. Ajoutant à cela, d'autres critères tels que : les compétences, la maîtrise, la ponctualité.

Le premier critère de la motivation des salariés au sein de l'entreprise est la rémunération conséquente. Un facteur sur lequel est basée la politique de cette dernière. En deuxième lieu, les conditions de travail et la satisfaction des besoins

La plupart des cadres ont avoué qu'ils peuvent accepter n'importe quel poste plus supérieur si la hiérarchie de l'entreprise leur propose et ce malgré que peut-il leur semble dépassant leurs compétences actuelles, mais à condition d'être formé plus. Une opportunité qu'ils jugent motivante.

- Discussion et vérifications des hypothèses :

L'enquête que nous avons effectuée auprès d'un échantillon de 10 cadres à l'entreprise RAMDY de différentes catégories d'âge, nous a permis de recueillir des informations très importantes concernant notre thème de recherche. Elle nous a permis de répondre aux questions posées dans la problématique, ainsi que la vérification de nos hypothèses est à déduire un ensemble de résultats comme suite :

Nous allons essayer dans ce paragraphe de vérifier et d'analyser la première hypothèse formulée dans cette étude, à savoir : « *la gestion des carrières est un élément intégral de la politique de motivation pensée, formalisée, communiquée et mise en œuvre par l'entreprise RAMDY pour favoriser dans le cadre d'un continuum le développement des compétences et aptitudes de ses salariés à même d'améliorer en permanence leur cheminement professionnel au service de la finalité économique qu'elle poursuit à l'instar de ses concurrents à savoir la quête de profits de plus en plus élevés* ». est confirmée malgré le manquement dans l'application de sa politique, que ce soit les formations, les promotions et les rémunérations au sein de l'entreprise RAMDY.

La deuxième hypothèse « *l'adhésion et la participation des salariés de cette entreprise à travers leurs structures de représentation et ce depuis l'émergence de l'idée jusqu'à l'évaluation de la mise en œuvre par l'entreprise de cette politique de la gestion des carrières est une condition sine qua non qui détermine son efficacité* ». est infirmée, on a constaté que la majorité des cadres interrogés, disent que la politique de gestion des carrières adoptée par l'entreprise RAMDY, n'est pas efficace et il n'est pas équitable, ce qui influence sur l'efficacité globale de cette entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion générale

Conclusion Générale :

A la fin de notre travail de recherche portant sur : « la gestion des carrières professionnelles et la motivation des salariés au sein de RAMDY », nous avons pu affirmer que la gestion de carrières est une pratique peu développée au sein de cette entreprise.

En récapitulatif, notre problématique était formulée autour d'une question principale « la gestion des carrières est-t-elle un déterminant essentiel de la motivation des salariés dans le cadre du déroulement des rapports de production au sein de l'entreprise RAMDY ? Et comment les travailleurs se situent-ils par rapport à la politique de la gestion des carrières menée par cette entreprise, ainsi que peuvent-ils déterminer leurs efficacités dans ce cadre ?

Pour cela, nous avons formulé les deux hypothèses suivantes :

H1 : *la gestion des carrières et un élément intégral de la politique de motivation pensée, formalisée, communiquée et mis en œuvre par l'entreprise RAMDY pour favoriser dans le cadre d'un continuum le développement des compétences et aptitudes de ses salariés à même d'améliorer en permanence leur cheminement professionnel au service de la finalité économique qu'elle poursuit à l'instar de ses concurrents à savoir la quête de profits de plus en plus élevés.*

H2 : *l'adhésion et la participation des salariés de cette entreprise à travers leurs structures de représentations et ce depuis l'émergence de l'idée jusqu'à l'évaluation de la mise en œuvre par l'entreprise de cette politique de la gestion des carrières est une condition sine qua non qui détermine son efficacité.*

Pour concrétiser notre étude sur le terrain, nous avons opté pour la méthode qualitative et la technique d'entretien que nous avons mené auprès de dix (10) salariés cadres au sein de l'entreprise RAMDY de différentes structures.

A l'issue de notre enquête, nous avons constaté que la gestion des carrières est considérée comme un ensemble de moyens et d'action à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs compétences pour atteindre les objectifs de l'organisation et pour s'adapter à l'environnement de travail, tout en étant motivés. Au sein de l'entreprise RAMDY, la gestion des carrières est considérée comme un élément essentiel dans le développement des compétences. Elle consiste à satisfaire les besoins des travailleurs en matière de promotion, de considération et de reconnaissance et ce, en mettant en place un système d'évaluation du personnel permettant de détecter les potentiels et les compétences et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.

Conclusion générale

En termes de perspectives, nous souhaitant que d'autres recherches succéderont la nôtre et ce, en l'élargissant sur 'autres types d'organisation et dans secteurs d'activités.

Liste bibliographique

Liste Bibliographique

La liste bibliographique :

- Ouvrages :

- 1- ANGERS Maurice, « initiation pratique a la méthodologie des sciences sociale », Edition Casbah université Alger, 1997.
- 2- CADIN et al « gestion des ressources humaines », Edition Dunod, Paris, 2000
- 3- CHIMON.L, DOLAN TANIA Saba, « la gestion des ressources humaines », 3éme Edition du Renouveau, 2002.
- 4- FENOUILLET Fabien, « la motivation », Edition Dunod, Paris, 2003.
- 5- FOUURIAT Michel, « sociologie des organisations : la pratique du raisonnement », 2éme Edition Pearson Education, France, 2007.
- 6- LEVY CLAUDE-Leboyer, « la motivation dans l'entreprise modèle et stratégies », Edition d'organisation, Paris, 2003.
- 7- LOUBET Del Bayel, LOUIS Jean, « initiation aux méthodes des sciences sociales », Edition le Harmattan, Paris, 2000.
- 8- LETHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la gestion des ressources humaines », Edition l'extenso, 9émé Ed, Paris, 2000.
- 9- MARTORY Bernard et CROZET Daniel, « gestion des ressources humaines »,3éme Edition Nathan, 1988.
- 10- MERCIER Estelle et SCHIMIDT Géraldine, « gestion des ressources humaines », Education PEARSON, France, 2004.
- 11- MUCCHIELLI Roger, « l'analyse de contenu des documents et des communication »,8éme Edition, Paris : ESF ,1998.
- 12- PERRITTI J-M, « RH et gestion du personnel » Edition Vuibert, 1994.
- 13- QUIVY Raymond, C.Luc Van, « manuel de recherche en science sociale » Edition Dunod, Paris, 1995.
- 14- ROUSSEL Patrice, « rémunération, motivation et satisfaction au travail », Edition ECONOMICA, Paris, 1996.
- 15- SEKIOU Lakhdar et al, « gestion des ressources humaines », Edition de Boeck université Québec, 1993.
- 16- TOURE Mounir « introduction à la méthodologie de recherche », Edition Harmattan, Paris, 2007.

Liste Bibliographique

- Dictionnaires :

- 1- MAHÉ Henri de Boislandelle, « dictionnaire de gestion », Edition Economica, Paris, 1998.
- 2- N'GAHANE P., « dictionnaires de gestion », Edition Armand Colin, Paris, 1996.
- 3- MADELLIN Grawtz, « lexique des sciences sociales », Edition Dalloz, Paris, 2000.

Articles de revues :

- 1- ROUSSEL Patrice, « la motivation au travail-concept et théories », N°326, in revue université de Toulouse, 2000.
- 2- GUERIN et ILS, « la carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », Revue de gestion des ressources humaines, nos5/6.1993.

- Mémoires et thèses :

- 1- MUCHA Lura, « la motivation des salaires et la performance dans les entreprises », in mémoire professionnel université Remis Champagne-Ardenne, 2010.

- Documents officiels:

- 1- Document interne entreprise RAMDY

- Webographie :

- 1- <http://trebucq.ubordeaux4.fr/chapitre10/theorie%2520d%2520Hezberg.html>

Liste des abréviations :

Liste des abréviations	signification
GRH	Gestion des Ressources Humaines
RH	Ressources Humaines
DRH	Directeur des ressources humaines
Resp	responsable
G.D.S	Gestionnaire de parc et moyens généraux
H et S	Hygiène et sécurité
M.G.X	magasinier
G.P.E.S	La gestion prévisionnelle de l'emploi et de compétence

Liste des tableaux

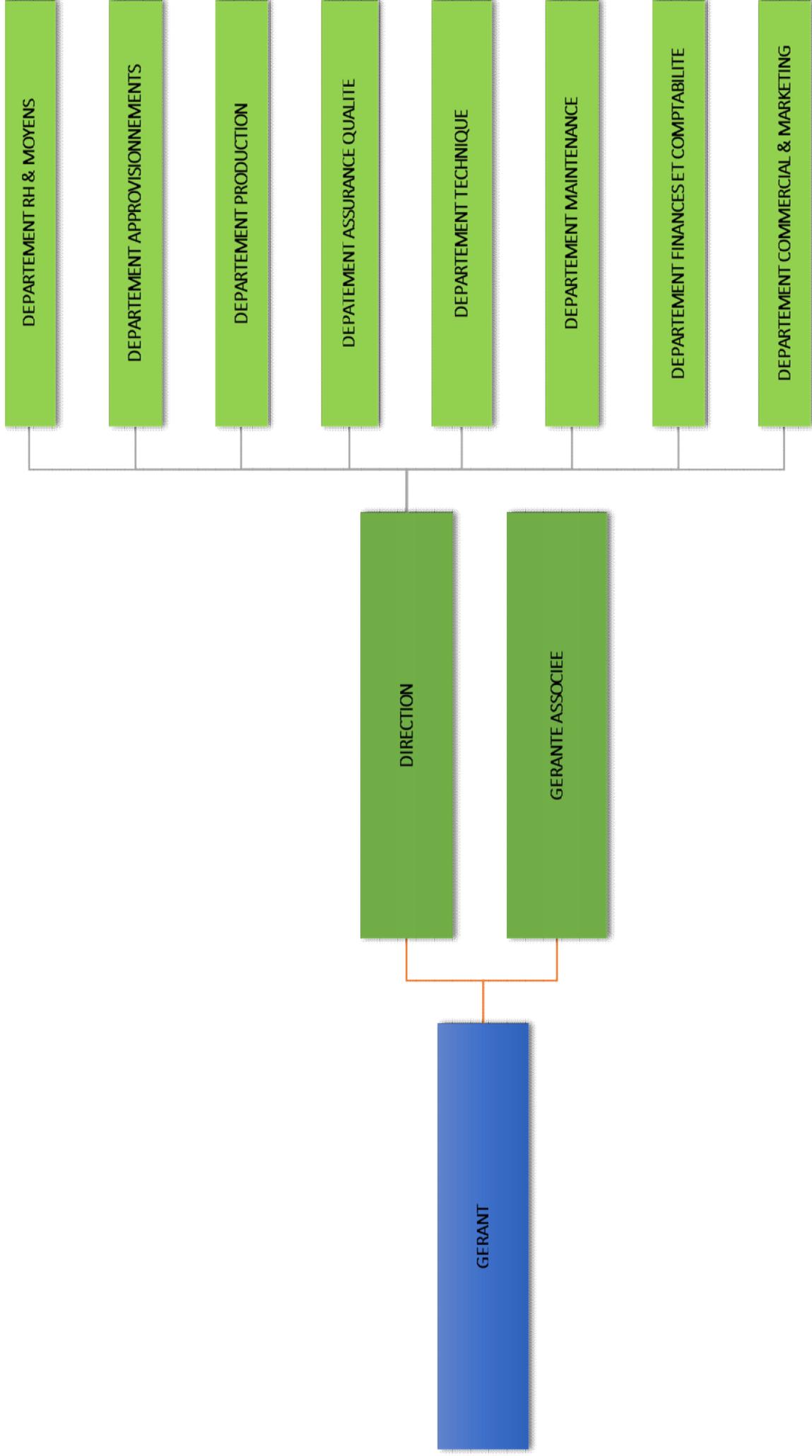
Numéro des tableaux	intitulés	page
N°01	L'importance de la gestion des carrières	
N°02	Les sources de satisfaction et celle 'insatisfaction au travail	
N°03	Les théories X et Y	
N°04	Données personnelles en enquêtés	

Liste des figures

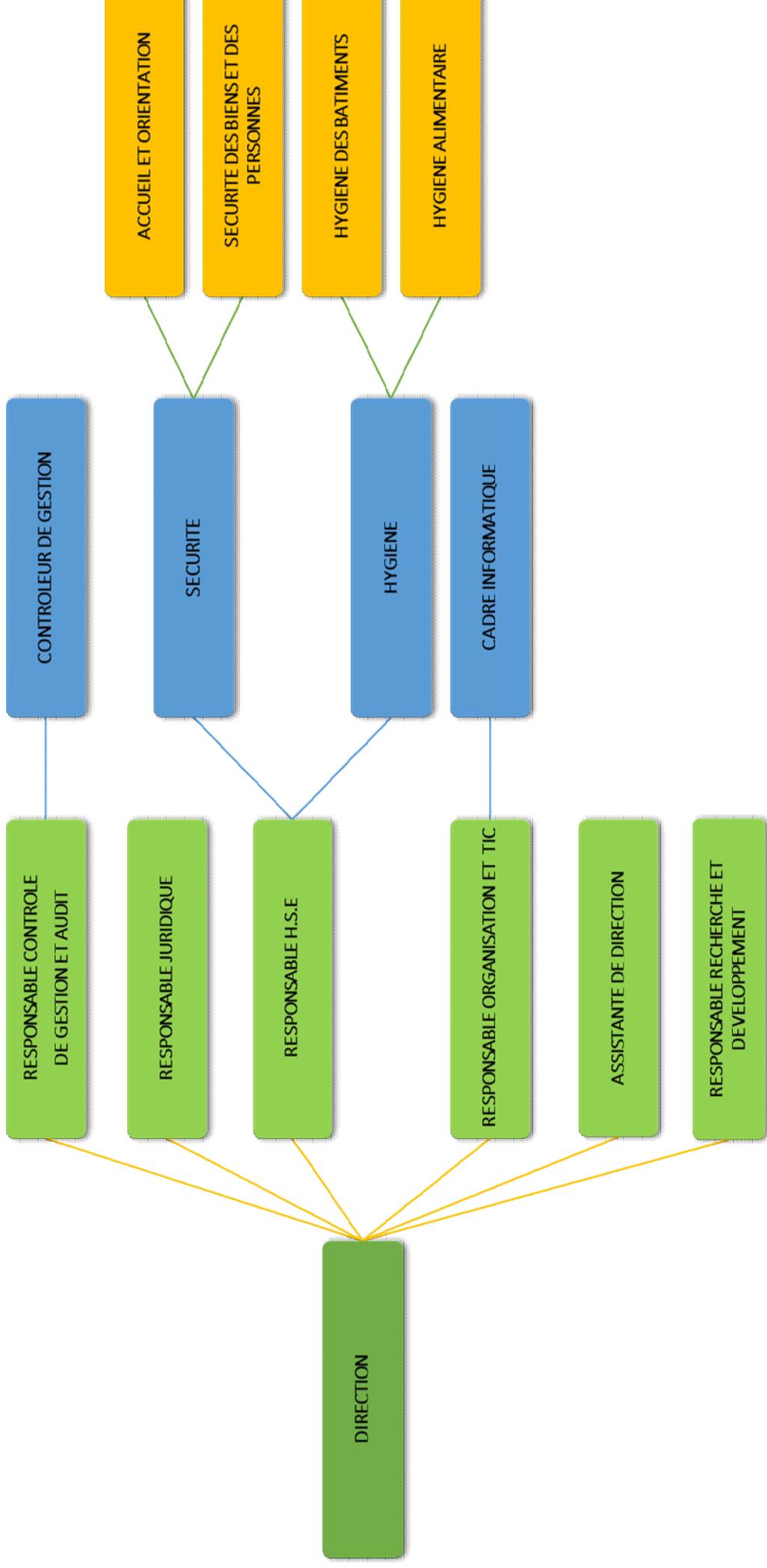
Numéro des figures	Intitulés	page
N°01	La gestion des carrières au cœur de la GRH	
N°02	Pyramide des besoins de MASLOW	

Annexes

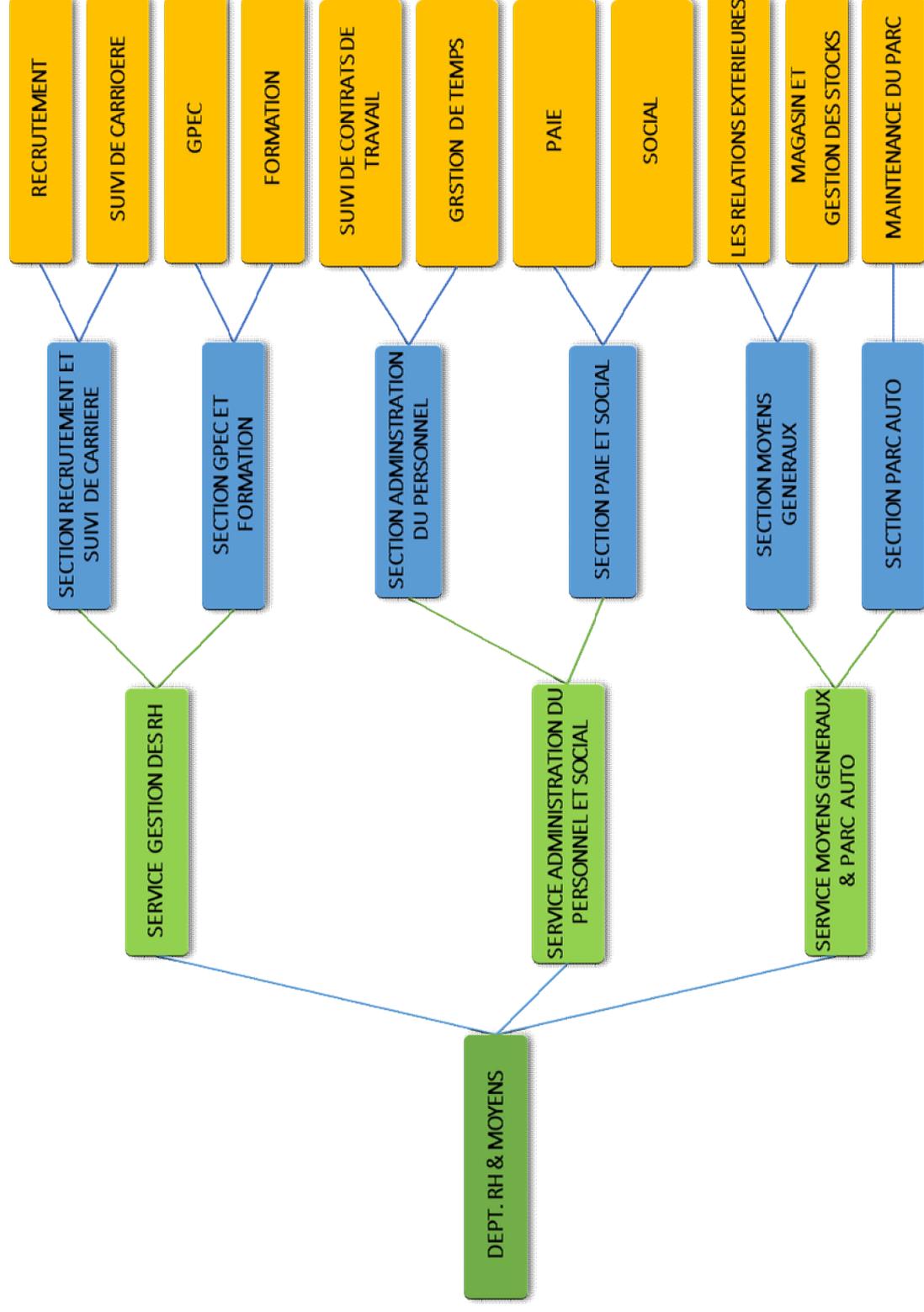
ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SARL RAMDY



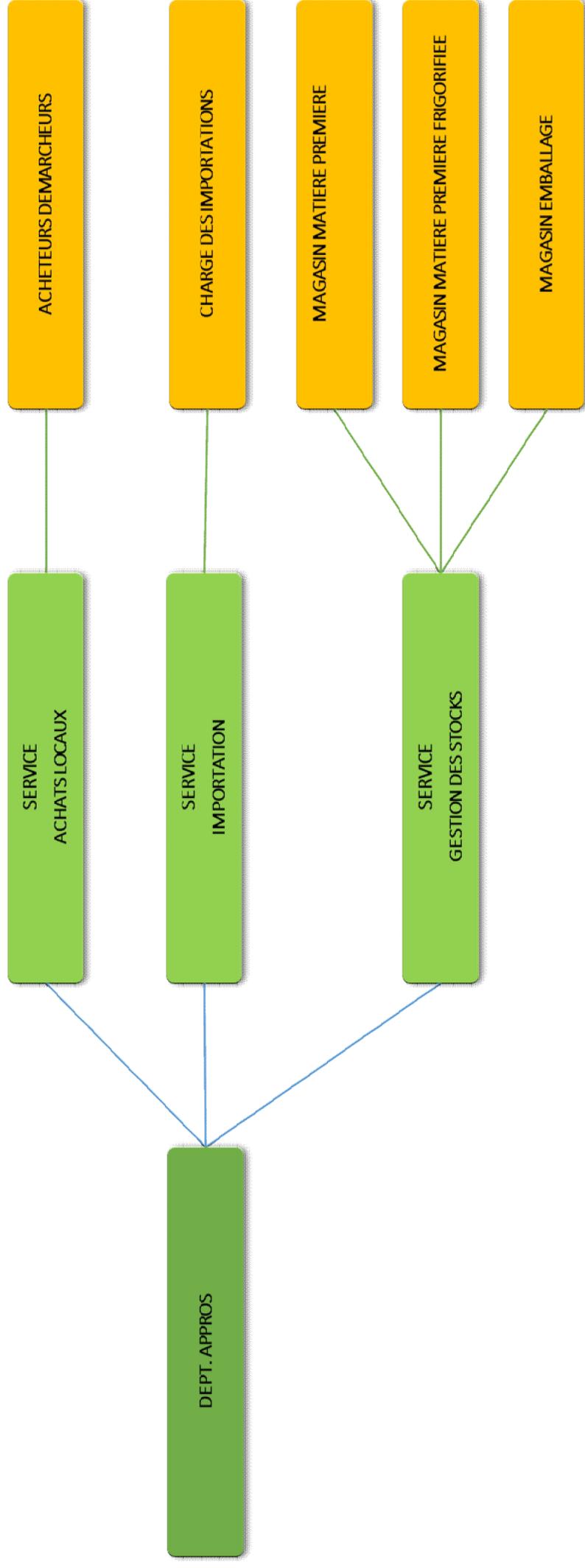
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DE LA SARL RAMDY



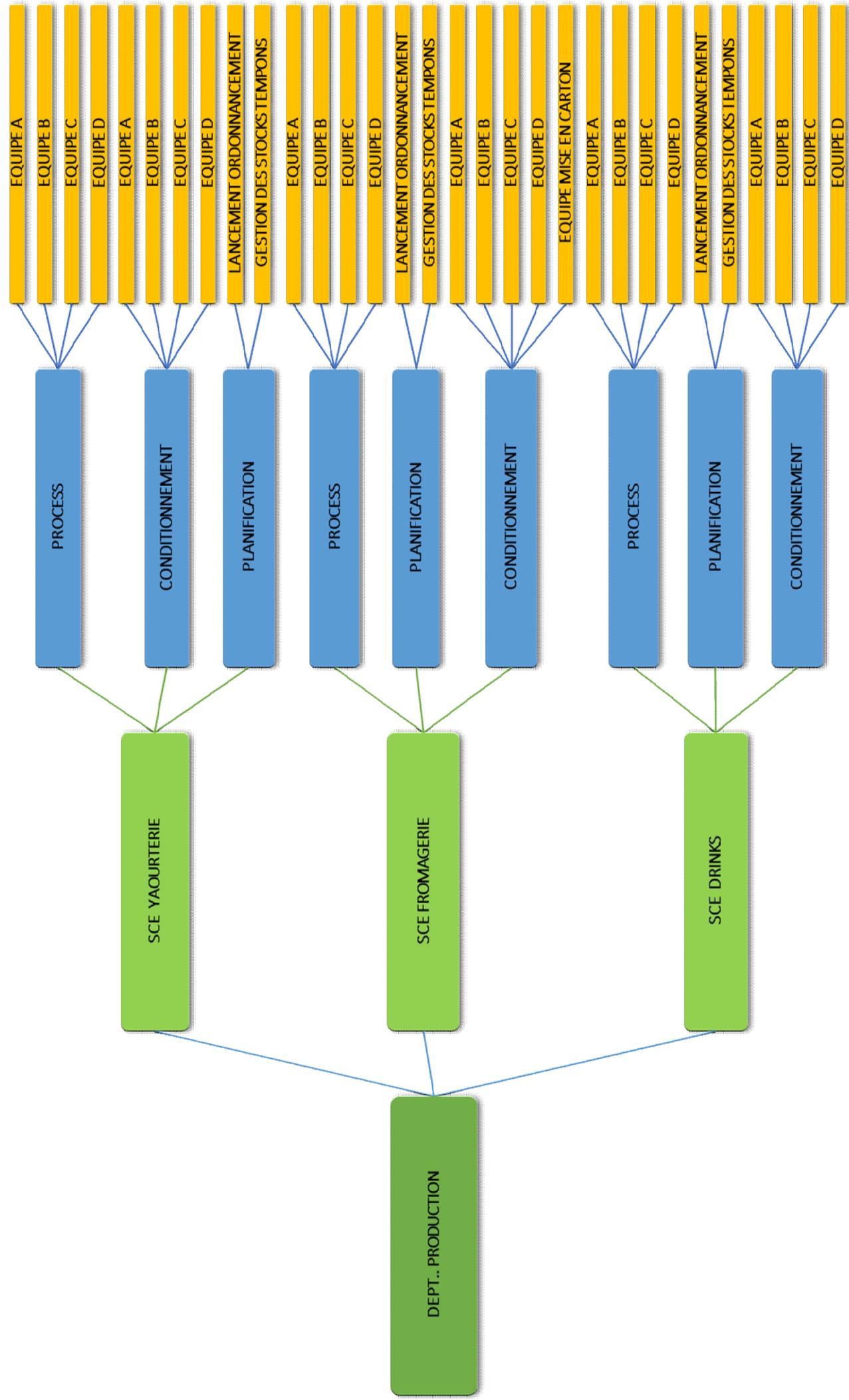
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT RH & MOYENS



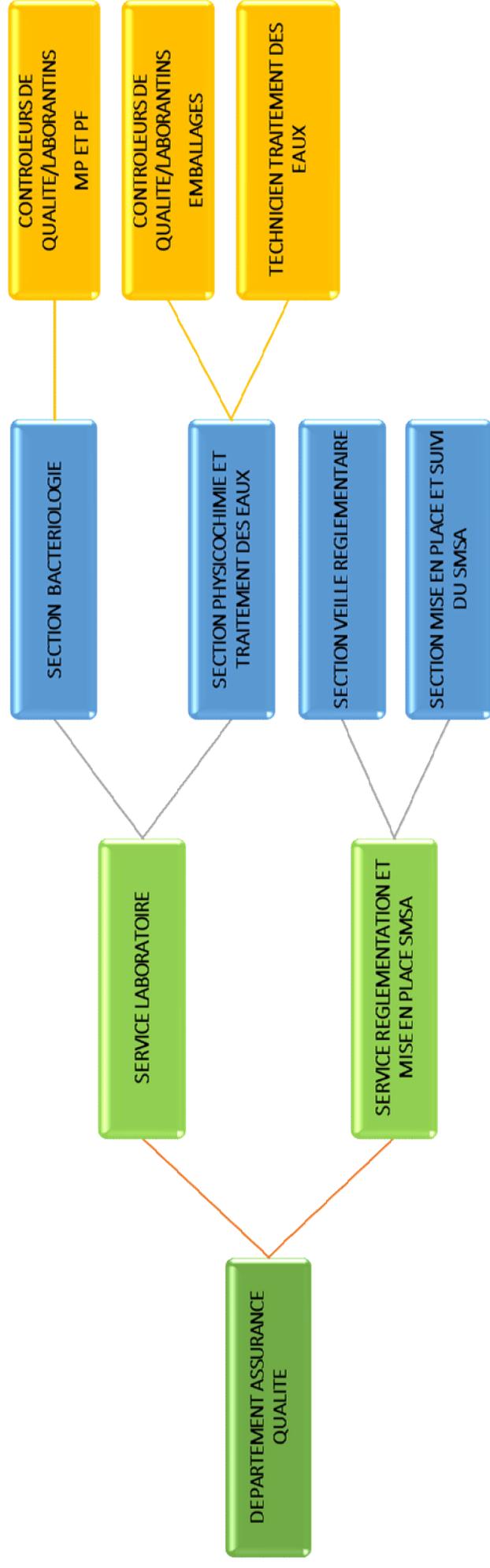
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT APPROVISIONNEMENTS



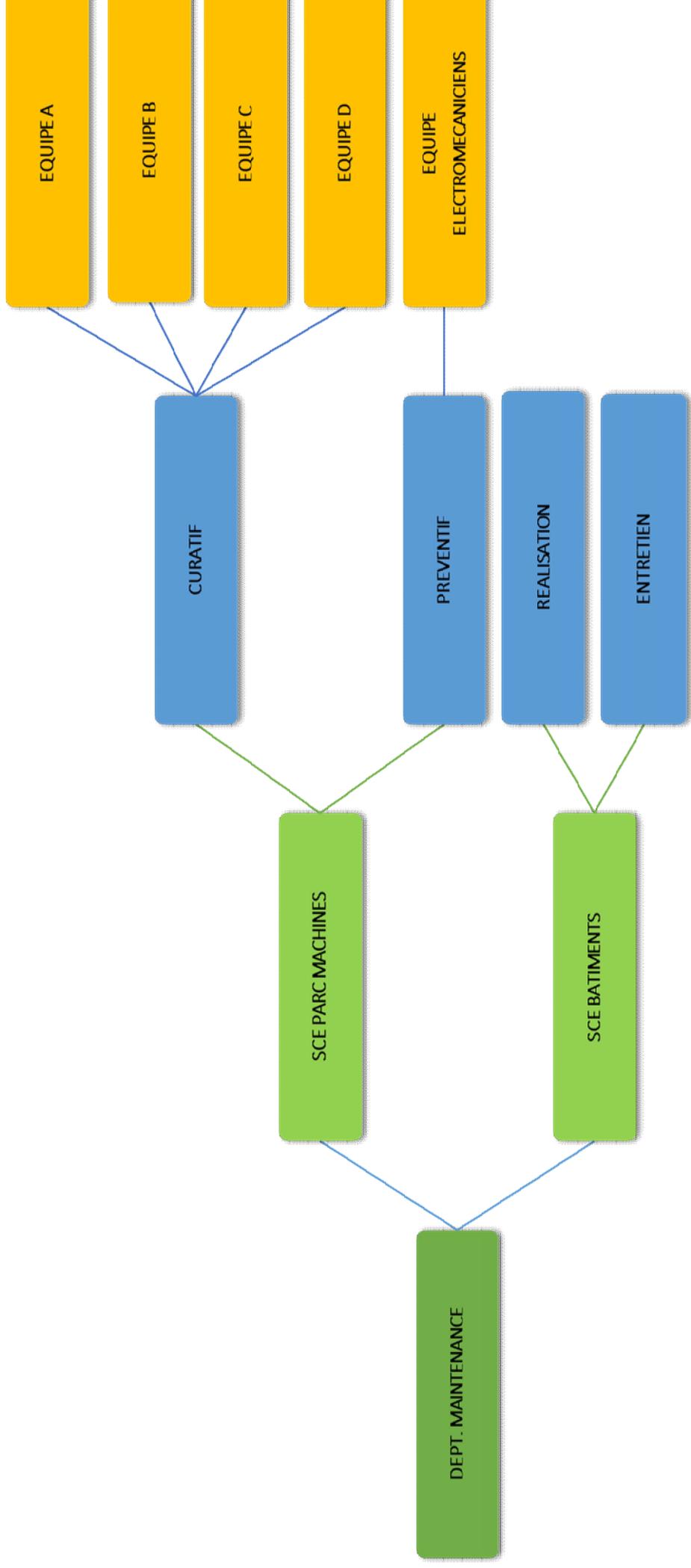
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT PRODUCTION



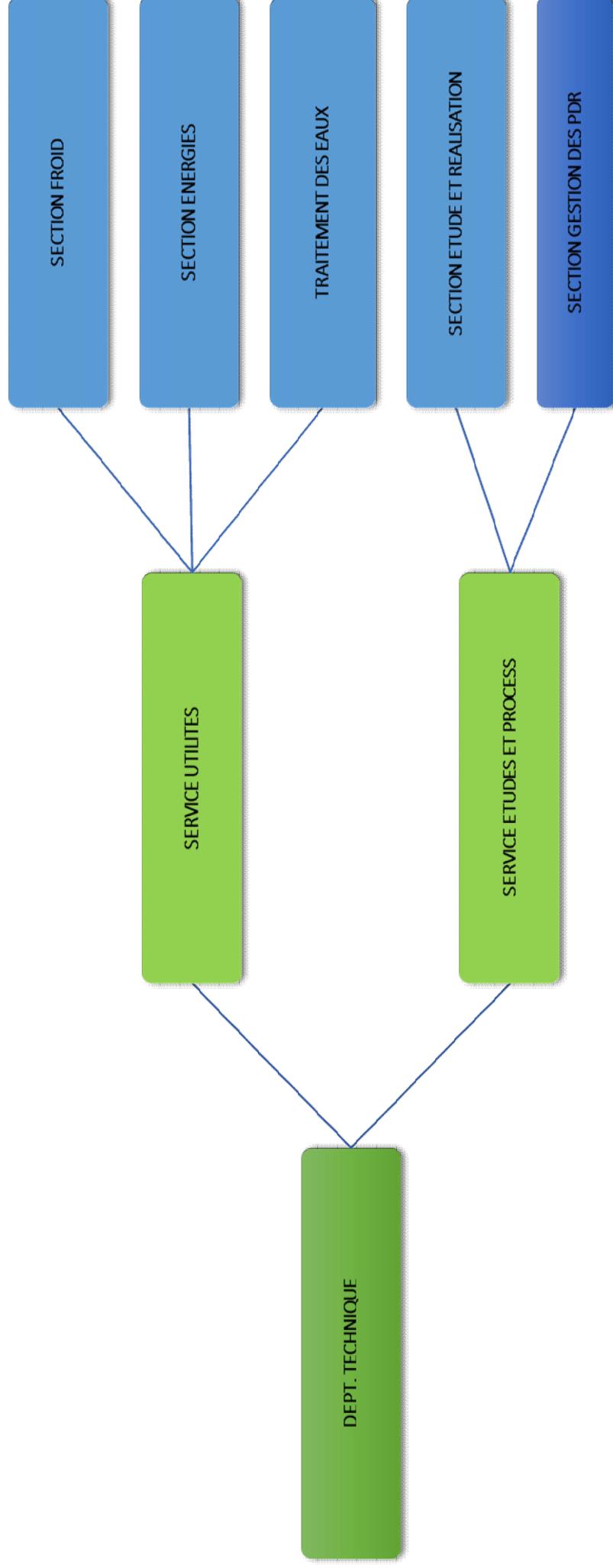
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT ASSURANCE QUALITÉ



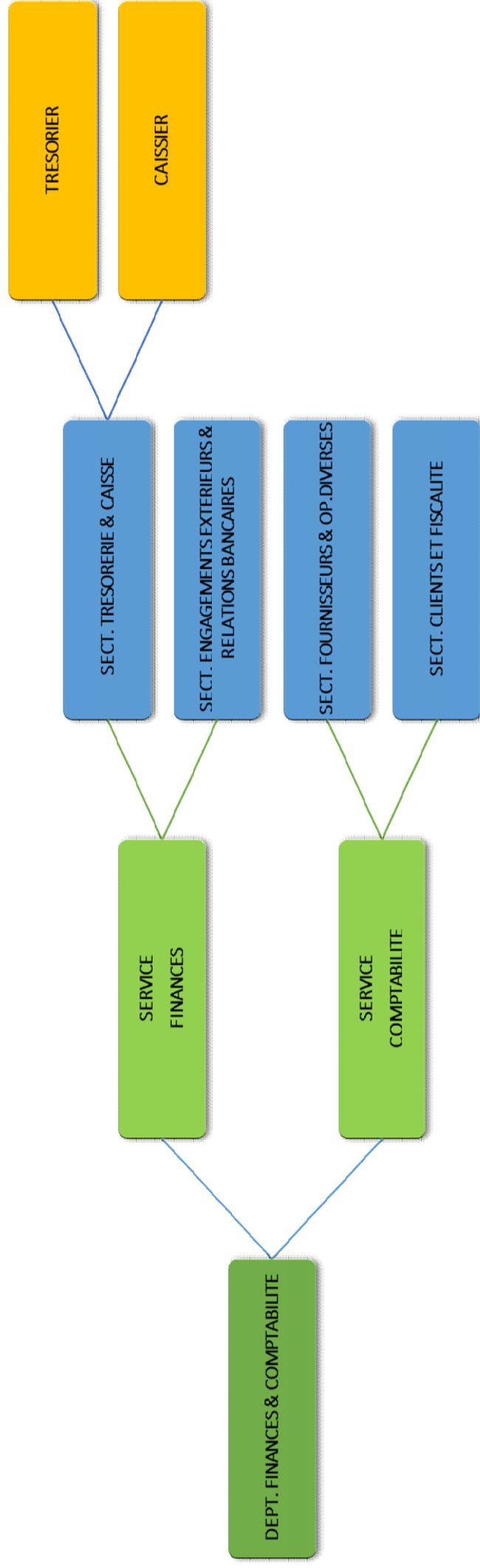
ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT MAINTENANCE

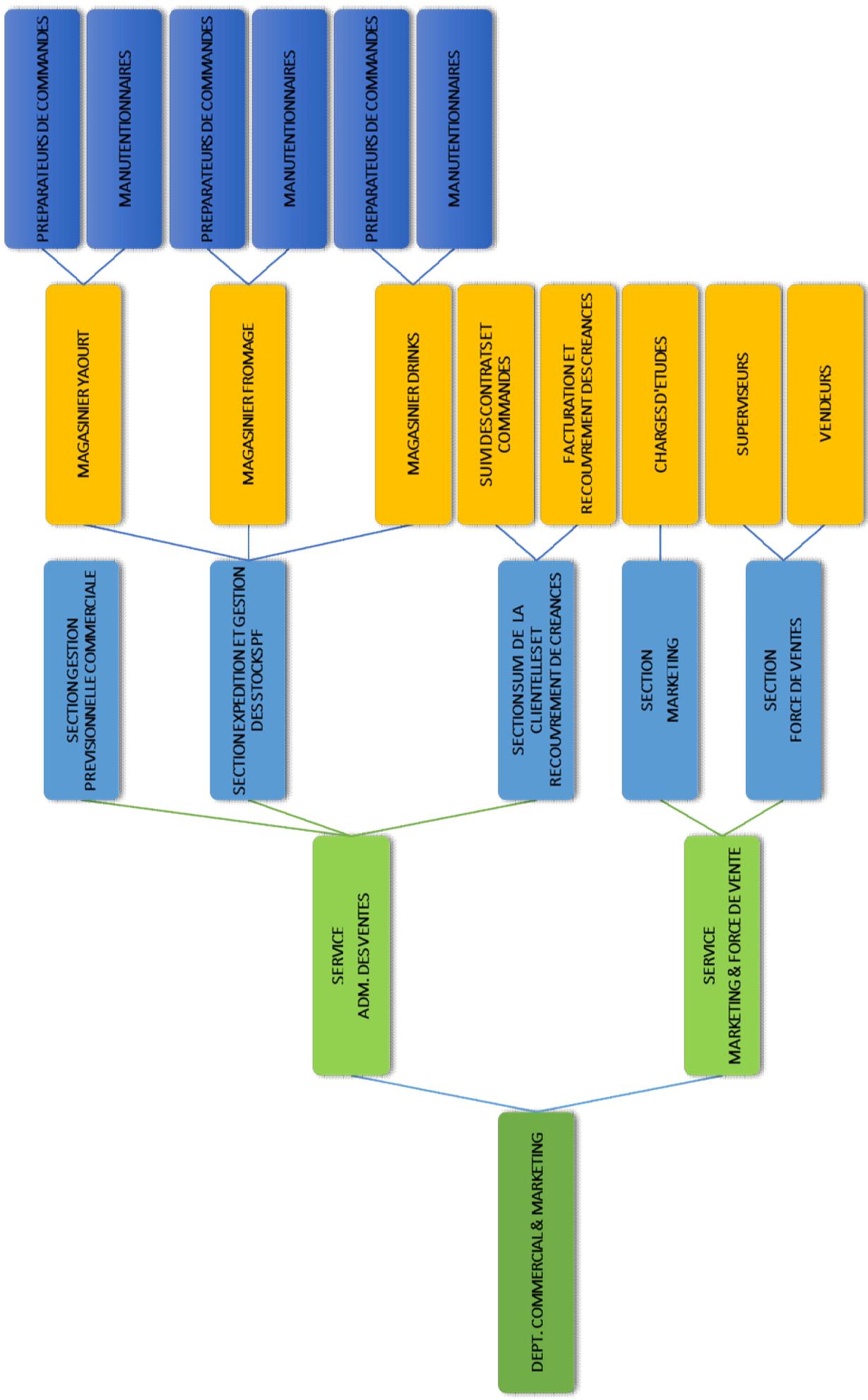


ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT TECHNIQUE



ORGANIGRAMME DU DÉPARTEMENT FINANCES & COMPTABILITÉ





Annexe n°1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

-a les données personnelles des enquêtés :

-Age :-Genre : -Niveau d'instruction :

-Date de recrutement : -Fonction :

-b L'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

1 En quoi consiste, selon vous, la gestion des carrières au sein de RAMDY et comment avez-vous été informé et sensibilisé à ce sujet ?

2 Quel est le premier poste de travail que vous aviez occupé lors de votre premier recrutement?

3 Ce premier poste de travail que vous aviez obtenu correspondait-il à vos attentes?

4 Etiez-vous à l'aise dans ce poste de travail et aussi bien intégré dans les rangs de RAMDY?

-c Les moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

1 Au regard du cheminement de votre carrière au sein de RAMDY, pensez-vous objectivement qu'elle vous a aidé à progresser dans votre carrière ?

2 Vos compétences et connaissances sont-elles toujours prises en compte par RAMDY avant de vous affecter à un poste de travail ?

3 L'accroissement de vos tâches et responsabilités au cours de votre carrière est-il toujours suivi par des rémunérations conséquentes ?

4 Avez-vous toujours, à ce propos, bénéficié de formations continues et qualifiantes et ce dans la perspective d'occuper un poste supérieur ?

5 Ces formations se sont-elles déroulées au sein même de RAMDY ou hors les murs ?

-d le jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY ;

1 Quels sont les critères de promotion en usage au sein de RAMDY ?

2 Dans le cadre du déroulement de vos différentes tâches, comment êtes-vous évalué dans l'art d'exercer vos fonctions ?

3 Combien de postes de travail avez-vous occupé depuis votre enrôlement dans RAMDY?

4 Quel est votre poste de travail actuel et à quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ? Et depuis quand êtes-vous à ce poste de travail ?

5 Dans ce cas où vous avez évolué dans la hiérarchie, comment avez-vous obtenu cette promotion ?

-e La motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

1 Selon vous que signifie la motivation des salariés ?

2 Pour vous, sur quelles dimensions doit-on s'appuyer pour motiver les salariés d'une entreprise appartenant à la filière laitière ?

3 Les conditions de travail sont-elles satisfaisantes par rapport aux dispositions tant générales que particulières prévues dans l'arsenal réglementaire régissant cette filière ?

-f La motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY ;

1 Connaissez-vous la politique de motivation mise en œuvre par RAMDY ?

2 Quels sont les besoins que vous pensez que RAMDY a amplement satisfait ?

3 Vos objectifs sont-ils tous atteints ? Si non quels sont ceux qui restent à satisfaire ?

-g L'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat convivial entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

1 Que signifie pour vous, en général, le concept d'efficacité ?

2 Pensez-vous alors que la politique de gestion des carrières de votre entreprise est efficace ? Et comment ?

2 En additif, pensez-vous que votre politique de gestion des carrières est équitable ? Et pour quoi ?

-h La gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

1 Si vous apprenez par ouï-dire que RAMDY vous a inscrit à une formation qui doit se dérouler pendant trois mois dans une contrée qui est située loin de chez-vous, quelles en seraient vos réactions ?

2 Si dans un contexte particulièrement contraignant RAMDY vous affecte à un poste de travail qui vous semble comme dépassant vos compétences et à priori très exigeant comment allez-vous faire face à cette exigence patronale ?

3 Subodorant un conflit de travail collectif éminent que feriez-vous en premier lieu selon votre position dans la hiérarchie de RAMDY ?

4 Si d'une manière inopinée RAMDY décide d'affecter un jeune universitaire pour vous seconder, quelle(s) lecture(s) ferez-vous de cette décision ?

5 Si une entreprise concurrente vous sollicite et vous propose un poste au moins équivalent à celui que vous occupez actuellement chez RAMDY, qu'allez-vous faire ?

Guide d'entretien

-a les données personnelles des enquêtés :

-Age :-Genre : -Niveau d'instruction :

-Date de recrutement : -Fonction :

-b L'existence ou non d'une bonne gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

1 En quoi consiste, selon vous, la gestion des carrières au sein de RAMDY et comment avez-vous été informé et sensibilisé à ce sujet ?

2 Quel est le premier poste de travail que vous aviez occupé lors de votre premier recrutement?

3 Ce premier poste de travail que vous aviez obtenu correspondait-il à vos attentes?

4 Etiez-vous à l'aise dans ce poste de travail et aussi bien intégré dans les rangs de RAMDY?

-c Les moyens utilisés dans la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY :

1 Au regard du cheminement de votre carrière au sein de RAMDY, pensez-vous objectivement qu'elle vous a aidé à progresser dans votre carrière ?

2 Vos compétences et connaissances sont-elles toujours prises en compte par RAMDY avant de vous affecter à un poste de travail ?

3 L'accroissement de vos tâches et responsabilités au courant de votre carrière est-il toujours suivi par des rémunérations conséquentes ?

4 Avez-vous toujours, à ce propos, bénéficié de formations continues et qualifiantes et ce dans la perspective d'occuper un poste supérieur ?

5 Ces formations se sont-elles déroulées au sein même de RAMDY ou hors les murs ?

-d le jugement de la gestion des carrières professionnelles avec supérieur hiérarchique au sein de l'entreprise RAMDY ;

1 Quels sont les critères de promotion en usage au sein de RAMDY ?

2 Dans le cadre du déroulement de vos différentes tâches, comment êtes-vous évalué dans l'art d'exercer vos fonctions ?

3 Combien de postes de travail avez-vous occupé depuis votre enrôlement dans RAMDY?

4 Quel est votre poste de travail actuel et à quelle catégorie socioprofessionnelle appartenez-vous ? Et depuis quand êtes-vous à ce poste de travail ?

5 Dans ce cas où vous avez évolué dans la hiérarchie, comment avez-vous obtenu cette promotion ?

-e La motivation des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

1 Selon vous que signifie la motivation des salariés ?

2 Pour vous, sur quelles dimensions doit-on s'appuyer pour motiver les salariés d'une entreprise appartenant à la filière laitière ?

3 Les conditions de travail sont-elles satisfaisantes par rapport aux dispositions tant générales que particulières prévues dans l'arsenal réglementaire régissant cette filière ?

-f La motivation par la gestion des carrières professionnelles au sein de l'entreprise RAMDY ;

1 Connaissez-vous la politique de motivation mise en œuvre par RAMDY ?

2 Quels sont les besoins que vous pensez que RAMDY a amplement satisfait ?

3 Vos objectifs sont-ils tous atteints ? Si non quels sont ceux qui restent à satisfaire ?

-g L'apport de la gestion des carrières professionnelles dans la construction d'un climat convivial entre l'administration et les travailleurs au sein de l'entreprise RAMDY :

1 Que signifie pour vous, en général, le concept d'efficacité ?

2 Pensez-vous alors que la politique de gestion des carrières de votre entreprise est efficace ? Et comment ?

2 En additif, pensez-vous que votre politique de gestion des carrières est équitable ? Et pour quoi ?

-h La gestion des carrières et la création d'un sentiment d'appartenance auprès des salariés au sein de l'entreprise RAMDY :

1 Si vous apprenez par oui-dire que RAMDY vous a inscrit à une formation qui doit se dérouler pendant trois mois dans une contrée qui est située loin de chez-vous, quelles en seraient vos réactions ?

2 Si dans un contexte particulièrement contraignant RAMDY vous affecte à un poste de travail qui vous semble comme dépassant vos compétences et à priori très exigeant comment allez-vous faire face à cette exigence patronale ?

3 Subodorant un conflit de travail collectif éminent que feriez-vous en premier lieu selon votre position dans la hiérarchie de RAMDY ?

4 Si d'une manière inopinée RAMDY décide d'affecter un jeune universitaire pour vous seconder, quelle(s) lecture(s) ferez-vous de cette décision ?

5 Si une entreprise concurrente vous sollicite et vous propose un poste au moins équivalent à celui que vous occupez actuellement chez RAMDY, qu'allez-vous faire ?

La gestion des carrières professionnelle et la motivation des salariés « cas pratique SARL RAMDY » :

Résumé :

Cette étude se propose de décrire le composant et les éléments essentiels de la politique de la gestion des carrières et la motivation des salariés dans l'entreprise afin d'établir leurs incidences sur l'implication, la mobilisation, la motivation des salariés et la production de l'entreprise.

La technique utilisée dans la recherche c'est l'entretien, nous avons procédé à l'analyse et l'interprétation des résultats des entretiens effectués auprès de 10 cadres de différentes unités et qui sont responsables, après avoir réalisé les entretiens on constate que la gestion des carrières et la motivation des salariés c'est l'ensemble des actions et des facteurs qui sont conduites par une organisation afin d'encourager les salariés et développer l'entreprise, conditions de travail, formation, développement des compétences, le salaire, rémunération

Mots clés : gestion, carrière, motivation, entreprise, politique.

Abstract :

This study aims to describe the components and essential elements of the career management policy and the career motivation in order to establish their implication impact, employee motivation and the production of the company.

The technique used in the research is the interview, we have proceeded to the analysis and the interpretation of the results of the interview carried out from 10 executives and managers of different units, after interviews we see that career management and employee motivations are all actions and factors that are led by an organization in order to encourage employees and to develop the company, work conditions, training, skills development, salary and remuneration.

Keywords : management, career, company, motivation, political.