

*Université Abderrahmane MIRA de Bejaia*

*Faculté des Sciences Humaines et Sociales*

*Département des Sciences Sociales*

## Mémoire de fin de cycle

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

Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

### *Thème*

# **La gestion des carrières comme élément de motivation des cadres**

**Cas de la SARL « IFRI » de Bejaia**

*Réalisé par :*

- AITBRAHAM Aghilasse
- IBRAHIM Nassim

*Encadré par :*

**Mr. DJADDA**

**Session Juin 2017.**

## ***Remerciement***

*Nous remercions le dieu tout puissant, de nous donner le courage et la détermination pour mener a terme ce travail, et nos sincères remerciement a notre promoteur Mr MAHMOUD DJADDA, pour l'encadrement de ce travail, sa disponibilité et ses conseils qui nous ont permet d'avancer dans notre recherche, et aussi ses remerciement vont également a l'entreprise IFRI, et tous son personnelle et plus particulièrement KEMICHE et son épouse SABIHA et aussi nos amis, NABIL, BOUHOU, SMAIL, MOURAD, MOUHOU, WALID, YANIS et a tous ce qui ont aidé de pré ou de loin a la réalisation de ce travail.*

## ***Dédicace***

*Je tien a Didier ce modeste travail a mes chers parents, qui ont veillé, et soutenu toute a long de mon parcours universitaire, ainsi que la troupe théâtrale idles, mes grands parent et aux petit anges Lina et wassin, et tous se qui ont aidé de pré et de loin a la réalisation de ce modeste travail.*

*Aghilasse*

## ***Dédicace***

*Je tien a Didier ce modeste travail a toute ma famille, a mes chers parents, qui ont veillé, et soutenu toute a long de mon parcours universitaire, ainsi que mes frères et sœurs amieS et tous se qui ont aidé de pré et de loin a la réalisation de ce modeste travail.*

**NASSIM**

# Sommaire

---

## **Introduction**

### **Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche**

- 1.Les raisons du choix du thème ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2.Les objectifs de la recherche ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 3.La pré-enquête ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 4.Problématique..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 5.Hypothèses..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 6.Les définitions des concepts clés..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 7.La méthode et la technique utilisée ..... **Erreur ! Signet non défini.**

### **Chapitre II: la motivation au travail**

- 1.Introduction ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 2.La motivation au travail et la rémunération..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 3.Les conditions pour que les rémunérations soient motivante..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 4.La motivation et la formation ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 5.La motivation au travail et le climat social du travail (l'environnement) **Erreur ! Signet non défini.**
- 6.La promotion et la motivation au travail ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 7.Conclusion..... **Erreur ! Signet non défini.**

### **Chapitre III : l'analyse et interprétations des données**

- 1.Présentation de l'entreprise de la SARL Ibrahim & fils « IFRI » **Erreur ! Signet non défini.**
- 2.L'analyse de l'hypothèse 01 : la formation ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 3.L'analyse de l'hypothèse 01 : la promotion ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 4.L'analyse de l'hypothèse 01 : la rémunération..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 5.L'analyse de l'hypothèse 02 : la représentation des travailleurs par apport a la gestion des carrières ..... **Erreur ! Signet non défini.**
- 6.Discussion et vérifications des hypothèses..... **Erreur ! Signet non défini.**

## **Conclusion**

## **Listes bibliographiques**

## **Annexes**

# Introduction

---

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

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

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

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

Cependant pour atteindre cet objectif, l'entreprise doit procéder à des ajustements en matière de formation, recrutement, rémunération, et de promotion. Prenant en compte que le fait que une bonne gestion des carrières a est une forte « valeur ajouté » a la compétitivité, et convient de rappeler la formule de J-M PRETTI, selon la quelle « géré les carrières c'est prendre en compte le besoin de l'entreprise, les potentiels et les souhaits de chaque salarié »<sup>1</sup>.

C'est dans cette optique que nous sommes intéressés, nous voulons découvrir le monde du travail dans le but de nous préparer à la vie professionnelle, de sortir sur le terrain afin de découvrir le sens de ce procéder et apercevoir la réalité de la politique suivie par les différentes entreprises surtout « IFRI » et connaitre les bases et les critères sur lesquels l'entreprise s'appui pour gère les carrières .en choisissons de réaliser une étude sociologique sur la gestion des carriers au niveau de l'entreprise « IFRI » et savoir comment la gestion de carrières peut être une sources de motivation.

---

<sup>1</sup> JEAN -MARIE PERRETTI, gestion des ressource humaines, édition Vuibert entreprise, paris 2002, p105

## Introduction

---

On a adopté un plan de travail qui comporte trois parties, Un cadre théorique qui contient plusieurs éléments de motivation par rapport a la gestion de carrières que se soit des formations, des rémunérations, promotions et environnement , un cadre méthodologique qui contient une problématique et des hypothèses et aussi la méthode et la technique et l'échantillons et un cadre pratique, qui comporte une présentation de l'organisme d'accueil et l'analyse et l'interprétation des données.

# INTRODUCTION

## 1. Les raisons du choix du thème :

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

### A/Les raisons objectives :

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

-Comprendre le processus de fonctionnement du service des ressources humaines au sein de l'entreprise Sarl IFRI

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

### B/Les raisons subjectives :

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

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

## 2. Les objectifs de la recherche :

Les objectifs qui nous ont poussés à choisir « la gestion des carrières comme élément de motivation » comme thème de recherche sont les suivants :

-savoir es que le personnel de l'entreprise IFRI sont satisfait de la politique de gestion des carrières adoptée par leur entreprise.

-savoir comment la gestion des carrières peut être motivante pour le personnel de IFRI et comment sa fonctionnent

-connaître le parcours des salariées et les critères aux quels l'entreprise s'appuie pour gérer les carrières de ses derniers.

### **3. La pré-enquête :**

Dans le but de préciser notre problématique et les hypothèses, 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 IFRI.

C'est grâce aux 05 entretiens qu'on a effectué avec les salariés, qui savent pas c'est quoi la gestion des carrières, on a pu préciser notre population de recherche qui porte sur les cadres de cette entreprise, et aussi grâce à cette étape, on a pu se familiariser avec le terrain et cerner notre méthode et technique de recherche.

#### 4. Problématique

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

Les entreprises algériennes sont aujourd'hui dans un processus continu de modernisation à tous les niveaux, elles ont des contraintes non seulement de faire produire ses employées mais aussi les motivent à travers la formation, la mise en place d'un suivi professionnel efficace, la promotion et la mutation dans le but de satisfaire les objectifs organisationnels et ceux du personnel, autrement dit les entreprises algériennes sont obligées d'opter pour une pratique adéquate de la gestion des carrières.

Cette dernière est l'un des éléments les plus importants de la gestion des ressources humaines, et donc pour valoriser les ressources humaines il est important que la gestion de carrière, soit utile pour l'organisation, pour JEAN MARIE PERRETTI, une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations des salariées au sein des structures de l'entreprise<sup>1</sup>. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désires exprimés par les salariées. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement et de formation et de mobilité interne, ceci dit la gestion de la carrière s'exprime dans la décision de recrutement, la formation, la mutation et la promotion, comprenant « la sélection, l'évolution, l'affectation et le développement professionnels des

---

<sup>1</sup> PERRETTI JEAN MARIE. RH et gestion du personnel. Édition Vuibert, 1994.

salariées »<sup>2</sup>, ainsi que sont intérêt repose sur les éléments suivants « contribuer a la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien aux niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariées et fidéliser une partie des salariées. et aussi la gestion de carrière se trouve a la croisée de deux logiques, celle de l'organisation et celle de chacun de ses salariées »<sup>3</sup>, lorsque ont parle de la gestion carrière, qui est un concept large qui inclus d autres concept tel que la formation, la promotion, la gestion de la carrières est l'un des pilier de la gestion ressource humaine dans le faite quelle touche la majorité des concepts lie a l'individu dans l'organisation (recrutement, formation, communication...etc.), donc l'un des éléments les plus motivant, Selon JACQUE PRIVETEAU « il est difficile de formuler des règles ou des principes pour motivé les employées, les hommes sont déferent, ils ne sont pas motivé par les même choses, chaque personne a ses propres motifs qui l incitent a adopter un comportement quelconque, en plus l'homme est incohérent, ce qui le motive aujourd'hui n'est pas nécessairement ce qui le motivera demain »<sup>4</sup>. ce qui nous pousse a s'interrogé sur le lien existant entre la gestion des carrières et la motivation et donc sur quelles mesures la gestion des carrières peut être un élément de motivations ? Et comment la représentation des travailleur par apport a la politique de gestion des carrières peut déterminer son efficacité dans l'entreprise ?

## 5. Hypothèses

« Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses. Et l'hypothèse est une proposition provisoire qui demande d'être vérifiée »<sup>5</sup>

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, l'hypothèse scientifique peut être confirmé ou infirmée »<sup>6</sup>

- 1- La gestion des carrières est une source de motivation dans la mesure où celle-ci favorise la cohabitation et la complémentarité des pratiques telles que la formation, promotion et la rémunération.
- 2- La représentation des travailleurs concernant la politique de la gestion des carrières l'entreprise détermine son efficacité.

<sup>2</sup> CERDAN J.L. gérer les carrières, édition EMS.PARIS.2000, p27

<sup>3</sup>Ibid. p15

<sup>4</sup> PRIVETEAU.JACQUE, mais comment peut-on manager, Insep édition, paris, 1995, p.184

<sup>5</sup> QUIVY RAYMOND, C.LUC VAN manuel de recherche en sciences sociales ».Ed Dunod, 1995, paris, P135

<sup>6</sup> MADLEINE GRAWITZ, les méthodes des sciences sociales, édition DALLOZ, paris, 2001, P 398

## 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 de la réalité concernés mais seulement ce qui en exprime l'essentiel du point de vue du chercheur. Il s'agit donc d'une construction-sélection »<sup>7</sup>.

### **Gestion :**

-« il s'agit d'un ensemble de pratiques destinée à assurer l'activité ordinaire de l'organisation , d'un ensemble des domaines et des pratiques d'action dont la maîtrise est indispensable au maintien et au développement d'une structure , et d'une manière plus ambitieuse de l'ensemble de décisions et d'actions tactiques et stratégiques d'une organisation ,d'une science de l'action collective organisée chargée de réaliser les opérations dans le but d'atteindre les objectifs de façon efficace efficiente dans le respect des contraintes diverses (juridiques, humaine, politiques, sociétale...) imposée par l'environnement »<sup>8</sup>.

-« Ensemble des moyens par les quels une entreprise est dirigée ou gérée. Certains auteurs réduisent le domaine de la gestion à l'entreprise, d'autres à toutes organisation et même par une extension abusive ».<sup>9</sup>

### **Gestion des ressources humaines :**

-la gestion des ressources humaine est un ensemble des pratiques du management ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, pour une plus grande efficacité et efficience de l'organisation .c'est une activité qui tendre à améliorer une communication transversale, tout en faisant respecter l'organigramme de l'entreprise.

### **Carrière :**

Pour cardinal « la carrière correspond a un parcours professionnel ou se succèdent plusieurs postes assez variées en terme de nature et de durée et surtout qui travers les limites structurelles d'une organisation, il s'agit donc d'une carrière caractérisé par une grande

<sup>7</sup>QUIVY RAYMON, manuel de recherche, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 1995, P120

<sup>8</sup>BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion. Edition Economisa, paris 1998, P102

<sup>9</sup>MADELEINE GRAWITZ. Lexiques des sciences sociales .Edition .Daloz. Paris .2000.P 193

mobilité, par des changements d'emplois et même de domaine fréquents avec pré dominance de déplacement horizontaux à l'intérieur de plusieurs organisations »<sup>10</sup>

« C'est une évolution des statuts, rôles, honneur, responsabilité, lie à la vie professionnelle »<sup>11</sup>

### **Gestion des carrières :**

le système de gestion des carrières consiste en un ensemble d'activités visant à planifier, à s'organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre ,depuis l'entrées des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutien. Cette approche de la gestion des carrières, la planification de la relève, la dotation interne, le recrutement et la gestion des départs, en outre, elle établit des interfaces avec les systèmes de planification des ressources humains, de formation et l'aide aux employés »<sup>12</sup>

Selon J.M.PERRETTI : « la gestion des carrières inclus le suivit dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »<sup>13</sup>.

« Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organisé, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l'entreprise a travers les mutations et les promotions »<sup>14</sup> .

### **Formation :**

« Ensemble d'actions, de moyens , de méthodes et de supports planifie a l'aide , des quels les salariées sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportements, leurs attitudes , leur habilités, et leur capacités mentales nécessaires a la fois atteindre les objectifs de l'organisation et ceux de leurs personnel pour s' adapter a leurs environnements et pour accomplir leurs tâches actuelles et futures ».<sup>15</sup>

« C'est l'ensemble des dispositifs proposée aux salaries a fin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliquée par

---

<sup>10</sup> GINGRAS M, la carrière un concept en évolution, France, P411

<sup>11</sup> MADELEINE GRAWITZ .Op.cit, 2000, P52

<sup>12</sup>SYLVIE et AUTRES, organisation et gestion de l'entreprise. Édition Berti, paris, 2006, P288

<sup>13</sup> PERRETTI J.M. la gestion des ressources humaines 15eme édition .Vuibert. Paris. P84

<sup>14</sup> N'GAHANE.P. Dictionnaires de gestion .Edition. Armand colin, paris, 1996 P99

<sup>15</sup> PERETTI J.M. RH et gestion du personnel. Édition Vuibert, 1994, P326

les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leurs évolutions professionnelles »<sup>16</sup>

### **Promotion :**

« La promotion est tout ce qui peut être considéré par le cadre, comme une évolution favorable de sa vie professionnelles, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération. S'il s'agit d'une majoration individuelle importante, mais généralement comporte simultanément un changement de fonction, de responsabilité et du salaire »<sup>17</sup>.

### **Rémunération :**

La rémunération englobe l'ensemble des avantages offerts par l'employeur à l'employé. Elle est composée d'une part, d'un salaire de base fondée sur une législation ou sur une structure salariale liée aux poste et un marche de référence tous en tenant compte de la taille relative et ces résultats de l'organisation et d'autre part, des avantages sociaux qui prennent une part de plus en plus importantes dans la rémunération.<sup>18</sup>

### **Motivation :**

Etymologie du terme motivation, Vient du mot motif, lui même empreinte au latin motivus = mobile et movere : mouvoir et qui signifie en ancienne français « qui met en mouvement »<sup>19</sup>.

« La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieure de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée »<sup>20</sup>

## **7. La méthode et la technique utilisée :**

### **La méthode :**

---

<sup>16</sup> CITEAU J.P. Gestion des ressources humaines 4eme édition Arnaud colin, paris, 2002, P113

<sup>17</sup> LOUIS MATHIS. Gestion prévisionnel et valorisation des RH. Édition d'organisation, paris.1982.P141

<sup>18</sup> LELARGE GERARD : gestion des ressources humaines 2eme édition Boeck, Bruxelles, 2001, P156

<sup>19</sup> AUBERT NICOL, diriger et motiver art et pratique de management, 2eme édition d'organisation, paris, 2002

<sup>20</sup> ROUSSEL PATRICE, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition, economica, Paris, 1996, P73

Pour bien mener notre travail nous avons adopté la méthode qualitative, le choix de cette méthode est justifié par la nature de notre échantillon d'étude, ainsi que le contenu de cette méthode convient parfaitement avec l'objectif de notre étude.

Selon GRAWITZ « la méthode est constituée de l'ensemble des opérations intellectuelles permettant par lesquelles une discipline cherche à atteindre les vérités qu'elle poursuit, les démontre, les vérifie ». <sup>21</sup> Et à l'occurrence on a opté pour la méthode qualitative parce que c'est elle qui correspond à notre thème de recherche et aussi d'approfondir nos connaissances sur le phénomène et de mieux comprendre la gestion des carrières et cerner plus profondément notre objectif de recherche.

Selon PIERRE PAILLE et ROGER MUCCHIELLI, la méthode qualitative est défini comme étant « une démarche discursive de reformulation, d'explication ou de théorisation d'un témoignage d'une expérience ou d'un phénomène, elle nécessite ni le comptage ni la qualification pour être valide, généreuse et complète même si elle n'exclut pas de telles pratiques son résultat est une qualité, une dimension, une conceptualisation de l'objet de recherche » <sup>22</sup>.

### **La technique :**

Ce qui de technique nous avons appuyé sur l'entretien, cette technique nous a permis de recueillir les témoignages verbaux de nos enquêtées.

La technique représente « l'utilisation de procédés opératoires rigoureux bien définis transmissibles, susceptibles d'être appliqués à nouveau dans les mêmes conditions adoptés au genre de problème et de phénomène en cause » <sup>23</sup>

La technique utilisée dans notre recherche est l'entretien pour collecter des données et d'investigation, car la méthode qualitative suppose l'utilisation de cette technique afin de récolter le maximum d'information 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 formes des questions autour des

---

<sup>21</sup> MADELEINE GRAWITZ, méthode des sciences sociales, 8<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1990, P351

<sup>22</sup> PAILLE PIERRE & MUCCHIELLI ROGER, l'analyse qualitative en science sociales et humaines, Edition Armon Colin, 3<sup>ème</sup> édition, France, 2012, P11

<sup>23</sup> MADELEINE GRAWITZ, méthode des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2001, P352

thèmes et sous-thèmes de notre recherche et on a effectué 12 entretiens avec les cadres de l'entreprise IFRI.

### **Analyse de contenu :**

Selon R.MUCCHIELLI, l'analyse de contenu est l'une « des méthodes sûres 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 »<sup>24</sup>

Notre analyse s'est basée sur l'analyse des entretiens par thème, qui veut dire que chaque question de notre guide d'entretien devient un thème qu'on analyse, on cherche des thèmes qui se ressemblent et on leur fait une analyse.

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

### **La population d'étude :**

L'échantillonnage est d'après Jean Louis LOUBET DEL BAYAL « la partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra par extrapolation de connaître les caractéristiques de la totalité de l'univers. »<sup>25</sup>

Dans le cadre de notre recherche on a choisi 12 cadres au sein de l'entreprise IFRI

Notre population d'étude est une population ciblée, on a été guidé dans l'enquête vers les Cadres au sein de l'entreprise IFRI.

### **Les difficultés rencontrées durant la recherche :**

- Le manque d'ouvrages concernant notre thème d'étude.
- Le refus de certaines entreprises et établissements de nous accorder une autorisation pour effectuer un stage pratique.
- La difficulté des salariés de donner certaines informations ce qui a beaucoup gêné dans l'analyse de ces données

---

<sup>24</sup> - MUCCHIELLI ROGER, l'analyse de contenu des documents et des communications, 8<sup>ème</sup> éd, paris : ESF;1998, P23

<sup>25</sup> - LOUBET DEL BAYAL LOUIS JEAN, initiation aux méthodes des sciences sociales, paris : éd l'harmattan, 2000, P92.



CADRE  
METHODOLOGIQUE  
DE LA RECHERCHE

## 1. Introduction

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. Et la tâche primordiale, de tous cadres consiste à obtenir de ses collaborateurs une productivité, et une qualité de travail maximales. Ce qui suppose des compétences adéquates, une organisation optimale, mais, avant tout, la motivation de tous. Comment créer et entretenir l'implication, l'ardeur au travail, la volonté pour chacun, de faire au mieux, de se perfectionner constamment, de respecter les objectifs assignés ? Quelles stratégies adopter pour motiver ses équipes ? Comment les mettre en œuvre ? Y a-t-il des règles générales à respecter pour rendre efficace le management des hommes et assurer leur motivation ? Faut-il choisir des individus déjà motivés ? Ou adopter des méthodes qui vont les stimuler ? Les mêmes méthodes pour tous ? Ces moyens ne risquent-ils pas de perdre, à l'usage, de leur pouvoir motivant ? Et dans ce cas, faut-il en suivre les effets et de changer souvent fusil d'épaule ? Ne risque-t-on pas de voir dans les méthodes de motivation une manière déguisée d'exploiter sans ménagement les hommes au travail ? Ou bien peut-on concilier motivation et satisfaction ? L'ardeur au travail ne s'estompe-t-elle pas avec l'ancienneté, avec l'âge ?<sup>1</sup>

Et pour répondre à cela on a élaboré ce chapitre tout en parlant sur la motivation au travail, que se soit avec rémunération, promotion et formation.

## Motivation au travail

Le concept de motivation apparaît pour la première fois, semble-t-il, dans les travaux de Tolman(1932) et Lewin (1936). La famille, l'école, l'église, le parti politique sont autant des groupes sociaux qui intéressent les psychologues. Très rapidement, l'entreprise deviendra un sujet d'étude. Les travaux sur la motivation au travail prendront leur véritable essor au cours des années 1940 à 1980. des courants de pensée vont se former, des écoles de pensée vont naître, se développer et s'opposer. les débats vont se cristalliser en particulier autour du rôle positif ou négatif des récompenses comme outils de motivation.<sup>2</sup>

La motivation au travail selon Roussel (1996) « le concept de motivation représente le construit hypothétique, utilisé afin de décrire les forces interne et externe produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement », donc la

---

<sup>1</sup> CLAUDE LEVY-LEBOYER, la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies, édition d'organisation, paris, 2003, P13

<sup>2</sup> JACQUES ROJOT, PATRICE ROUSSEL ET CHRISTIAN VANDENBERGHE, comportement organisationnel, édition de Boeck, paris, 2009, P172

motivation est un élément essentiel à la réussite des entreprises, et aussi le moteur et l'énergie qui fait bouger, plus précisément « la motivation est le résultat de l'interaction et l'individu, et une situation donnée. » (Robbins et Judge). Et la motivation travail peut résulter sur plusieurs facettes inséparables et le manquement de l'un de ces facette induira à la dégradation de la motivation à savoir ; la rémunération, la formation et la promotion, sans oublier le climat du travail et l'environnement.

## 2. La motivation au travail et la rémunération

Plusieurs auteurs ont parlé sur la rémunération comme un élément de motivation au travail, il y'a la théorie des attentes ou d'expectation développé par vroom (1964), sa théorie permet de proposer une explication au processus, qui relié la rémunération à la motivation au travail, il a décrit les conditions que doit remplir la rémunération pour être motivante. Cette théorie a fait l'objet de plusieurs travaux depuis trente ans. Des modèles ont été proposé pur l'améliorer, cette proposition a été suivi par l'ensemble des auteurs qui ont travaillé dans le cadre de la théorie des attentes (ex : COMPBELL et PRITCHARD ; 1976, GAREN, 1969), selon eux, l'effort déployé dans le travail est un comportement qui sert à évaluer la variable, et expliquer la motivation au travail. Le modèle de PORTER et LAWLER (1968) figure parmi les travaux les plus connus de ce courant.

Le modèle de PORTER et LAWLER, propose un système d'explications du processus qui conduit à une récompense, telle que la rémunération à devenir motivante. Ce modèle a été appliqué dès le départ aux rémunérations afin de tester ses prédictions quant à l'influence des variables explicatives des rétributions, sur la variable à expliquer la motivation au travail. Il constitue depuis une référence dans le champ d'étude sur la rémunération.<sup>3</sup>

### Le modèle de motivation de Lawler en 1971

Lawler présente en 1971 un nouveau modèle de la motivation, qui tend à expliquer d'une manière plus détaillée, les mécanismes de la motivation de l'homme au travail. Par apport à celui 1968, celui-ci se limite exclusivement à l'explication de la motivation, et délaisse l'étude de la satisfaction au travail. Se spécialisant alors sur les problèmes de la rémunération. Lawler explique ce modèle dans le cadre des rapports du salarié avec sa rétribution. Avant de

---

<sup>3</sup> PATRICE ROUSSEL, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition economica, paris, 1996, P97

présenter le schéma du modèle théorique. Les conditions nécessaires vues par l'auteur, pour que la rémunération motive les gens au travail sont exposé<sup>4</sup>.

### **Les conditions pour que les rémunérations soient motivante**

Lawler énumère cinq conditions pour que les rémunérations soient motivantes :

- « les employés doivent attacher une valence positive élevée aux rémunérations »
- « les employés doivent croire qu'une bonne performance est réellement suivie d'une rémunération élevée. »
- « les employés doivent croire que la qualité du travail qu'ils font dépend dans une large mesure de l'effort qu'ils déploient. cela signifie qu'ils doivent considérer qu'ils peuvent maîtriser la qualité du travail qu'ils réalisent. Si cette condition n'est pas remplie, les employés ne croiront pas que fournir des efforts dans le travail permette éventuellement d'obtenir une rémunération élevée ».
- « les employés doivent considérer que les relations positifs attaché à une bonne performance, sont plus important que ceux négatifs. selon la théorie des attentes, quand des conséquences négatives sont perçues comme résultant d'une action, l'effet de résultant positif peut être annihilé. Ainsi un plan de rémunération doit créer des conditions dans lesquelles un grand nombre de résultats ayant des valences positives élevées et un nombre minimum ayant des résultats de valence négative sont considéré, être liées a la performance ».
- « les employés doivent considérer que faire du bon travail est plus attractif de tous les comportements possibles. Seulement alors, ils seront motivés et orienter leur efforts vers la réalisation d'un bon travail. C'est-à-dire, la motivation pour bien travailler, doit être plus forte que la motivation pour toute autre comportement ».<sup>5</sup>

Thériault (1983, p.534), précise « que l'argent en soi à un effet motivant sur la personne, l'incitant à déployer un degré d'effort plus élevé », ils stipulent «plutôt que l'argent ou n'importe quelle rétribution que l'employé peut retirer de son travail, a un effet motivant sur le degré d'effort de la personne dans la mesure ou il est relie la performance au travail et ou il est perçu comme important par l'employé ». Les attentes et la valence positives sont donc les conditions nécessaires pour qu'un élément de rémunération globale soit motivant, si un seul

---

<sup>4</sup>PATRICE ROUSSEL, op.cit., P 108

<sup>5</sup> Ibid. P109

de ses perceptions est nul ou négative pour une rétribution, celle-ci serait non motivante et inefficace.<sup>6</sup>

### 3. La motivation et la formation

La formation a pour but d'aller au-delà de l'information : elle vise à produire une réflexion, et un changement de comportement chez le participant. Elle implique pour cela un degré d'attention et un investissement personnel conséquent. Partant de cette observation, la motivation apparaît clairement comme un facteur déterminant pour la réussite de la formation.

L'idée que la formation peut avoir un impact positif sur la motivation des salariés au travail, sous-entend que ceux-ci auront non seulement le projet de se former, mais aussi de transférer leurs acquis de formation en situation de travail.

Le modèle « VIE » de Vroom nous donne des indications sur les éléments de contexte qui peuvent favoriser la motivation à se former et à réinvestir les acquis en situation de travail.

La recherche menée par Sharon S. NAQUIN et F. HOLTON (Les effets de la Personnalité, de l'Affectivité et de l'Engagement au Travail sur la Motivation à Améliorer le Travail au moyen de la Formation) nous donne des indications sur les variables liées aux différences interpersonnelles.

#### La théorie de la motivation au travail de Vroom

Dans cette théorie (1964), la motivation au travail est le produit de trois facteurs :

$M = V \times I \times E$ , ce qui signifie Motivation = Valence x Instrumentalité x Expectations

- La Valence (V) est la désirabilité des conséquences d'un acte donné
- L'Instrumentalité (I) est la probabilité d'obtenir un résultat grâce à un comportement, ou grâce à la mise en œuvre d'une stratégie.
- L'Expectation (E) « est une auto-évaluation, une probabilité que l'on porte sur ses chances de réussite » (Aubert).

A noter que dans ce modèle, si l'une des variables est nulle, le produit (la motivation) est nul également...

---

<sup>6</sup> Ibid., P118

La question serait donc de comprendre en quoi la formation peut agir sur ces trois variables, et à quelles conditions.

### **Formation et Expectation**

Dans un article de 1979, J-L BERGERON proposait un « cadre théorique pour l'étude de la relation entre la participation et la motivation au travail ». Il y notait que, parmi les facteurs influents sur l'expectation, on trouve la compréhension des objectifs, leur accessibilité, et l'estime de soi.

Dans le même sens, on voit bien comment la formation peut influencer sur l'expectation :

- En clarifiant ce qui est attendu
- En donnant des ressources (connaissances, savoir faire, méthodes...) qui rendent accessible l'atteinte des attendus.
- En s'assurant des pré-requis, en graduant la difficulté, afin de mettre l'apprenant en situation de réussite et de contribuer à une meilleure estime de soi.

### **Formation et Instrumentalité**

On touche ici aux motifs opératoires (personnels, professionnels), qui apparaissent comme un puissant facteur de motivation à se former dans les enquêtes.

« L'instrumentalité » explique MICHEL DEN JEAN dans son document sur la motivation (décembre 2006) « conduit à expliciter clairement les dispositifs de récompense et les critères d'attribution ».

Le dispositif du Co-engagement, qui prévoit que, pour les actions du plan de formation visant le développement professionnel du salarié, lorsqu'elles sont effectuées en tout ou partie en dehors du temps de travail, l'employeur s'engage à « reconnaître l'effort de formation » et à « donner accès en priorité, dans un délai d'un an, à l'issue de la formation, aux fonctions disponibles correspondant aux connaissances ainsi acquises » entre dans une perspective instrumentale, le résultat attendu étant la promotion sociale, l'amélioration des revenus, l'obtention d'un travail plus intéressant, d'une meilleure reconnaissance sociale...

L'instrumentalité de la formation est renforcée dans les Sociétés qui explicitent les liens entre offre de formation et filières métiers, offre de formation et mobilités potentielles, formation et reconnaissance (pas forcément monétaire)...

Faute de trouver en interne l'instrumentalité de sa démarche de formation, le salarié sera tenté de la trouver ailleurs...

### **Formation et valence**

Toujours d'après MICHEL DEN JEAN, « la valence est la valeur positive ou négative attribuée par un individu aux divers résultats attendus dans son emploi »; salaire, prime, promotion, valorisation...

C'est de la désirabilité des résultats attendus qu'il s'agisse ici. Et donc de la crédibilité d'une certification, de la valeur attribuée par l'individu au système de reconnaissance, ou de prise en compte des résultats de la formation, prévu par sa société. Mais aussi du sens qu'il est en mesure de donner aux activités que la formation le préparent à maîtriser.

Travail sur le sens, sur les enjeux des acteurs, sur le lien entre formation – gestion des compétences et gestion des qualifications, accompagnement managérial du réinvestissement des acquis en situation de travail, sont donc les ingrédients indispensables pour assurer le lien entre formation et motivation au travail.

Cependant, l'étude conduite par S. NAQUIN et F. HOLTON montre que les traits de personnalité jouent également leur rôle dans ce passage entre la formation et la motivation au travail.

### **L'impact des caractéristiques personnelles**

Ainsi que l'écrivent NAQUIN et HOLTON, les études sur les « dispositions individuelles », c'est à dire l'ensemble de ce qui fait la personnalité de chacun, influent sur les attitudes, qui elles mêmes influencent la motivation, qui en retour provoque certains comportements. Les éléments de contexte, que nous avons évoqué en 1ère partie, influencent les attitudes, motivations et comportements, mais ils entrent en résonance avec les dispositions individuelles.

Leur recherche montre que les facteurs individuels qui influencent significativement la motivation à réinvestir les acquis de formation dans son travail, pour l'améliorer, sont :

- La confiance en soi et en autrui, l'optimisme, la croyance en sa propre capacité à influencer sur le cours des choses
- La recherche des interactions interpersonnelles, l'énergie, l'enthousiasme

- La « conscience professionnelle » au sens d'aimer le travail bien fait, d'être persévérant, orienté vers la réussite
- La disposition à aider les autres, et par extension à apporter sa contribution à une meilleure réalisation du travail

D'autres traits de personnalité, comme l'ouverture aux expériences nouvelles, l'orientation vers des buts, peuvent être des indicateurs de la motivation à se former, mais pas forcément de réinvestir les acquis de la formation dans le travail.

Ainsi que l'indiquent dans leur commentaire S. NAQUIN et F. HOLTON, « les professionnels des ressources humaines devraient prêter plus d'attention aux salariés qui présentent peu de ces dispositions, et soigner tout particulièrement l'amont de leur formation, afin d'élever leur niveau de motivation au stade de la préformation »<sup>7</sup>.

### **Comment renforcer la motivation pour les formations :**

- Assurer, que la formation se fait dans un contexte organisationnel favorable et levez les obstacles (manque du temps, sentiment d'être évalué plutôt que former).
- N'évaluez que ce qui est nécessaire : la formation doit être un outil pour le participant pas un examen.
- Utilisez un diagnostique en début de formation pour pouvoir guider le participant, et renforcer le sentiment d'efficacité de la formation.
- Préciser le temps qui devra y'être consacré et la façon dont le participant pourra s'organiser pour la suivre.
- Insérez des feedbacks le plus fréquemment possible.

## **4. La motivation au travail et le climat social du travail (l'environnement)**

### **a- La qualité du climat sociale :**

Selon une définition proposée par le site développement R-H.com « le climat social peut être identifié comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise »<sup>8</sup>. Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part les facteurs externe à l'entreprise (principalement des facteurs économique-sociaux) puis d'autre part des facteurs

<sup>7</sup> <http://www.formation-professionnelle.fr>

<sup>8</sup> <http://www.dveloppement-rh.com>

interne à l'organisation (satisfaction des salariées, stress, malaises et conflits). Il est possible pour une entreprise de mesurer et sentir le climat social, notamment par le biais de différents indicateurs, comme l'absentéisme, le Turn over, les démissions ou encore les revendications, par conséquent, par conséquent le climat social va permettre de mesurer d'une manière objective le ressenti, l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Un bon climat social va entraîner la motivation chez le salarié dans le sens où ils vont se sentir bien, sereins et en confiance avec l'ensemble des personnes constituant l'organisation. Ils vont alors avoir envie de s'investir davantage dans leur travail. Il est donc important d'avoir un climat social interne de qualité, si ce n'est pas le cas, c'est la direction des ressources humaines de l'organisation d'intervenir rapidement. En effet, elle doit être capable de détecter les problèmes liés au climat social, en comprendre les raisons et proposer des solutions afin d'y remédier et améliorer le climat social. L'entreprise peut, par exemple mettre en place un groupe de travail interne destiné à l'amélioration du climat social ou encore avoir recours à un audit du climat social. Quant aux actions à mettre en place pour obtenir un climat social de qualité, elles sont diverses et variées. À ce titre, on peut retenir des enquêtes d'opinion menées auprès des salariés, les boîtes à idées ou encore la constitution de groupes de travail pour favoriser la connaissance et l'échange entre les personnes de l'organisation, développer des relations professionnelles de qualité et ainsi susciter la motivation au sein de l'équipe de travail.

### **B. La convivialité au travail**

L'association Le printemps de la convivialité a été créée en 2007 et s'appelle depuis 2009, Entreprise et convivialité. Cette association répond à trois objectifs, tels que :

1. Promouvoir l'idée que la convivialité est un facteur à la fois d'efficacité collective et de mieux-être individuel
2. Inciter l'organisation à pratiquer la convivialité.
3. Professionnaliser la convivialité, partager et valoriser les meilleures actions conviviales.

Le management par la convivialité permet de générer de bonnes relations internes, ce qui va susciter chez les salariées la motivation et ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise.

La convivialité au travail peut passer par différentes actions et activités proposées aux salariées, notamment, par l'organisation d'un petit déjeuner ou d'un repas, une réunion informelle ou encore une activité ludique ou sportive. Il faut faire preuve d'imagination et

proposer toutes sortes d'initiatives favorisant des relations plus humaines dans les mondes professionnels<sup>9</sup>.

## 5. La promotion et la motivation au travail

La qualification d'un salarié est définie lors de la conclusion de son contrat de travail. Celle-ci, cependant est susceptible d'évoluer : l'employeur peut notamment proposer à son salarié de nouvelles responsabilités, par le biais d'une promotion.

Une promotion correspond à un avancement dans l'entreprise, il s'agit d'une modification de la qualification initialement convenue par une qualification supérieure, dans la classification des emplois

La promotion implique la plupart du temps, un changement de travail effectif, et des nouvelles responsabilités et une hausse de la rémunération.

Il y'a plusieurs théories qui parle sur la motivation au travail est plus précisément celle de la promotion :

Il y' a la théorie de MASLOW ou il évoque, sa théorie des cinq besoins, et plus précisément, le besoin d'estime ; ici il s'agit de l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé, et d'avoir l'estime d'autrui, et la sensation de la compétence, et tous cela va se faire à travers la promotion, on trouve aussi la théorie de ALDERFER, avec ses 03 besoins (Existence, Sociabilité, Croissance), ce qui nous intéresse ici c'est le besoin de croissance ; ces besoins sont comblés lorsque il réalise son travail tout en ayant le sentiment d'utilisé tout son plein potentiel, donc avoir des promotions pour pouvoir consacré son plein potentiel dans son travail.

## 6. Conclusion

La motivation des salariés est donc désormais un facteur essentiel de la réussite des entreprises. Afin de mieux connaître toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. En effet, dans cette notion de motivation, interviennent des aspects psychologiques, sociologiques, philosophiques et organisationnels. Aujourd'hui des recherches sont encore réalisées, elles

---

<sup>9</sup> <https://dumas.ccsd.cnrs.fr>

portent plus particulièrement sur le rôle de la personnalité, sur l'environnement de chaque individu, et sur l'impact qu'il peut avoir sur sa motivation.

LA  
MOTIVATION  
AU TRAVAIL

### **1. Présentation de l'entreprise de la SARL Ibrahim & fils « IFRI »:**

La Sarl Ibrahim & et fils (IFRI) est une société a caractère industrielle qui a évolué dans ce domaine, elle se situé au pied de la montagne d'IFRI dans la commune d'OUZELLAGUEN, elle est implantée dans la zone industrielle AHRİK IGHZER AMOKRANE a 58 km de la ville de Bejaia coté ouest.

L'origine de cette société remonte à l'année 1986, quand elle était LIMONASERIE IBRAHIM créé par les fonds de monsieur IBRAHIM LAID.

Ce n'est que dix plus tard, en 1996 que hérite d'un statut juridique de SNC : « société au nom collectif » puis le statut de la SARL : « société a responsabilité limité ».

#### **Missions et activités :**

La société travaille 24/24 heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôles de qualité de dernières génération dans toutes les unités et a toutes les étapes de la production, elle veille a respecté les normes d'hygiènes ,de sécurité et de qualité les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production.

Grace aux options technologiques qui ont prévalus lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroit sans cesse ses capacités.

En 2010 la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles l'équivalent de 503 millions de litres.

#### **Les différentes filières de LA SARL IBRAHIM & FILS « IFRI » :**

**LA SARL IBRAHIM & FILS « IFRI »** a diversifié ses filières comme suit :

\***IFRI** : eaux minérales plates et gazéifiées, soda et boissons fruités en verre.

\***IFRUIT** : boissons fruites et soda gazéifiées en plastiques.

\***GENERALE PLAST** : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38mm avec

Différentes grammages

\***BEJAIA LOGISTIQUES** : extension du parc roulant.

\***SARL HUILLERIE D4OUZELLAGUEN** : activité agricole, transformations (trituration) d'olives et mise en bouteilles d'huile d'olive extra vierge.

**Analyse des données :****2. L'analyse de l'hypothèse 01 : la formation**

Tableau 01 : la tendance des cadres par rapport à la formation

| Entretiens                   | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | Total |
|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Source de motivation         | X  | X  | X  | X  | x  | x  | x  |    | X  | x  | X  |    | 10    |
| pas une source de motivation |    |    |    |    |    |    |    | x  |    |    |    | X  | 02    |
| Autre                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 00    |

En ce qui concerne les formations , après avoir entretenu 12 cadres de l'entreprise IFRI, On a constaté que 10 d'entre eux sont satisfaits , et motivés par les formations suggérées, par leur entreprise , tandis que les 2 cadres restants ne sont pas motivés par les formations , donc la majorité des cadres considère, les formations proposées par l'entreprise IFRI, comme une source de motivation, comme le mentionne le 1 et 2 qui sont totalement d'accord sur une chose, que les formations développent leurs compétences ,et apportent un plus en commentant successivement, « *...toutes les formations apportent un plus pour les salaires...* », « *...les formations m'ont permis d'améliorer mes compétences...* », Tandis que le 03, 04,05 qui sont portés la maîtrise de leurs postes sur l'acquisition des techniques, on argumentant l'un après l'autre, « *...ma permet d'accéder à des techniques, et des méthodes que je ne connais pas avant ...* », « *...la maîtrise de mon poste, ainsi que l'acquisition des techniques...* », « *...m'a permis une meilleure prestation au sein de mon poste...* », Alors que le 06 trouve, que c'est la meilleure façon, d'enrichir son cv et disant « *...elle m'a enrichi mon cv et mon potentiel pour pouvoir accéder à des promotions...* », Et le 07 et 09 sont penchés, sur la maîtrise de leurs postes, et de leurs domaines, en commentant ainsi par, « *...elle me permet de maîtriser mon domaine, beaucoup plus...* », « *...elle me permet d'acquérir les compétences, exigées par mon poste du travail...* », Et le 10 et 11 se portent sur la facilité, et la rapidité d'exécuter le travail, grâce aux formations, on disant successivement « *...elle me facilite l'exécution de mon travail...* », « *...faire mon travail plus rapidement et facilement...* ». Si on revient maintenant, aux 2 cadres qui ne considèrent pas, la formation comme une source de motivation, le 08 la trouve comme raison de non satisfaction, parce

qu'elle n'a pas bénéficié que d'une seule formation, durant son parcours à l'entreprise en disant « *...je ne suis pas motivé parce que, j'ai bénéficié seulement d'une seule formation...* », Tandis que le 12, a critiqué les formations faites à l'intérieur de l'entreprise, selon lui n'apporte rien, « *...je préfère les formations à l'extérieur de l'entreprise que à l'intérieur de l'usine ...* ».

Pour motiver ses salariées, il est parfois indispensable de repenser les méthodes de management. Afin d'améliorer les performances globales de l'entreprise, l'un des outils les plus efficaces s'avère être la formation. Former ses salariées ne permet pas seulement à l'entreprise de générer davantage de performance, on assure notamment leur employabilité ainsi que leur adaptabilité dans le long terme, mais aussi de répondre à leurs besoins, et cela en fonction de leurs attentes réelles, ainsi que les objectifs de l'entreprise<sup>1</sup>.

La formation peut s'envisager, sous l'angle de la valeur, que revêt la formation pour le salarié, le modèle de Vroom (1964) et les concepts d'instrumentalité (qui peut se définir comme la probabilité que le résultat d'une formation produise un effet comme l'obtention d'une promotion), et de la valence (qui peut se définir, comme la valeur de cette promotion pour l'individu), il y a aussi le but que poursuit l'individu, durant sa formation, enfin la formation est orientée vers une conception de la motivation, non pas basée sur un facteur, ou un autre, mais sur la combinaison de plusieurs facteurs.

Dans un article de 1979, J.L. BERGERON proposait « un cadre théorique pour l'étude de la relation, entre la participation et la motivation au travail », il y notait, que parmi les facteurs agissants sur l'expectation, on trouve la compréhension des objectifs, leur accessibilité, et l'estime de soi, dans le même sens, on voit bien, comment la formation peut influencer sur l'expectation, en clarifiant ce qui est attendu, en donnant des ressources (connaissance, savoir faire, méthodes...), qui rendent accessible l'atteinte des attendus, et aussi s'assurant des pré-requis, en graduant la difficulté, afin de mettre l'apprenant en situation de réussite, et de contribuer à une meilleure estime de soi.

S. NAQUIN et F. HOLTON, dans leur recherche montrent, que les facteurs individuels, qui influencent significativement, la motivation à réinvestir les acquis de formation, dans son travail pour améliorer : sa confiance en soi et d'autrui, l'optimisme, les recherches des interactions interpersonnelles, l'énergie, l'enthousiasme, on l'indiquant dans leur

---

<sup>1</sup> [www.e-tech.ch](http://www.e-tech.ch)

commentaires « les professionnelles des ressources humaines, devrait prêté plus d'attention aux salariées, qui présente peut de ses disposition, et soigner tout particulièrement l'amont de leur formation, afin d'élever leur niveau de motivation au stade de la préformation »<sup>2</sup>.

### 3. L'analyse de l'hypothèse 01 : la promotion

Tableau 02 : la tendance des cadres par rapport à la promotion

| Entretiens                   | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | Total |
|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Source de motivation         | X  | X  | X  | X  |    |    |    |    |    |    |    |    | 04    |
| pas une source de motivation |    |    |    |    | x  | X  | x  | x  | X  | x  | X  | x  | 08    |
| Autre                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 00    |

En ce qui concerne la promotion, après les entretiens élaborés avec les 12 cadres de l'entreprise IFRI, on a constaté que 8 parmi ses 12 ne sont pas motivés, par apport aux critères de promotion, au sein de cette entreprise, tandis que 4 d'entre eux trouve ses critères très motivant.

C'est, on commençant par les salaries motivés, il y'a le salarie 01 qui voit que la majorité des critères, sont motivant en commentant ainsi, « *...la plupart des promotion, se faite a base des compétences ...* »,et ses collègues le 02,03,et le 04 sont d'accord sur le faite que tous le monde, aux sein de l'entreprise, ont des chances d'être promu, en disant successivement , « *...tous le monde, ouvre le droit a des promotions, par apport a leur prestation et leur potentiel...* », « *...tous le monde, ouvre le droit a des promotions, suite a des critères de sélection objective ...* », « *...elle touche beaucoup la qualification...* », Maintenant, si on revient aux 8 cadres qui ne sont pas motivés, par les critères de promotion, on a trouvé plusieurs éléments, qui ont influencé leur mécontentement, a titre d'exemple le 05 a mentionné, que les postes de responsabilité ne sont pas acquis, au contraire, nos dirigeants recrute de l'extérieur de l'entreprise en commentant ainsi « *...certains postes de responsabilités, le gérant, recrute des personne en dors de l'entreprise...* », Et, ses collègues le 06 et le 11 voit, que cette entreprise, ne donne pas la chance a tous le monde, d'être promu,

<sup>2</sup> [www.formation-proffessionnelle.fr](http://www.formation-proffessionnelle.fr)

en commentant ainsi, «...*ce n'est pas tous le monde, qui ont l'accès a des promotions...* », « *...il y'a des salarier, qui ont de l'expérience, en plus la compétence, mais qui n'ont pas été promu...* », Tandis que leur compatriotes, le 07 et le 12 trouve que les promotions, se fait a base des relations, en justifiant successivement, « *...les relations ont pris le dessus sur les critères des promotions...* », « *...il faut avoir de l'influence, ou bien connaitre le chef ou être de la famille...* », Tandis que le 08,09 et le 10 sont d'accord, sur une chose qui est la négligence du sexe féminin, par apport aux critères de promotion, en argumentent toutes successivement, « *...nous les femmes ont a des chances minimales d'être promu...* », « *...il y'a une certaine dévalorisation de la femme, en ce qui concerne la promotion...* », « *...c'est rare de trouvé une femme promu...* » .

Chaque salarie, rêve d'un nouveau poste, mieux rémunéré et avec plus de responsabilité, donc, la promotion permet de motivé et de fidéliser les salariées concernée, et aussi encouragé les autres salarier pour être promu, a leur tour, mais, ce qui nous constatant dans nos entreprise, et plus spécifiquement IFRI, que les promotions, sont géré d'une manière irrationnel,

ABRAHAM MASLOW, la mentionné d'une manière indirect avec la pyramide des 05 besoin, et plus précisément le besoin de considération et d'estime (lorsque on promue une personne on l'encourage ont donnant plus de considération et de confiance en soi), et aussi Adams la mentionnée dans sa théorie de l'équité, selon ce dernier l'équité est un processus de motivation, avec la rétribution qui peut être d'ordre financier (la rémunération, les primes) , ou non (reconnaissance ,fierté, sécurité d'emploi et surtout promotion) , et la contribution qui se fait par le biais de la compétence, les aptitudes personnelles et la confiance du chef.

Dans les civilisations occidentales moderne qui reconnait la valeur du travail productif , le travail improductif est abandonnée aux femme , donc il y'a une certaine dévalorisation du travail de la femme (laisser le travail domestique tel que le ménage), donc les femmes furent invariablement dévalorisé dans le travail a travers des siècles , certes le sexisme apparait a travers la division sexuelle du travail, les hauts postes(grades) sont réservé pour les hommes , et le travail qui a moins de responsabilité est destinée pour les femmes , ADAM SMITH a mentionné sur le travail de la femme et l'homme en disant « pour élevé une famille, même dans la plus base classe des plus simples manoeuvre , il faut nécessairement que le travail du mari et de la femme puissent leur rapporté quelque chose de plus que ce qui est précisément indispensable pour leur propre subsistance ».

Donc il faut donner la même chance à la femme, et l'homme, ou bien une équité au travail en ce qui concerne la promotion, il faut qu'elle se mène à travers les compétences, et non pas selon le sexe.

#### 4. L'analyse de l'hypothèse 01 : la rémunération

Tableau 03 : tendance des cadres par rapport à la rémunération

| Entretiens                   | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | total |
|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Source de motivation         |    |    |    |    |    |    |    | x  |    |    |    |    | 01    |
| pas une source de motivation | X  |    |    | X  | X  | x  | x  |    |    |    |    | x  | 06    |
| Autre                        |    | X  | X  |    |    |    |    |    | X  | x  | X  |    | 05    |

En ce qui concerne la rémunération, sur 12 cadres interrogés, on constate que le système de rémunération à l'entreprise IFRI, n'est plus, une source de motivation, dont la moitié (06) des cadres interrogés, ne sont pas motivés sur ce point, tandis qu'un seul cadre qui trouve la rémunération motivante, et les 05 autres cadres considèrent l'environnement et les relations, construites au sein de leur entreprise, comme des éléments motivants, par rapport au salaire.

Commençant par l'unique cadre, qui trouve la rémunération motivante, le 08 qui trouve que son salaire, est adéquat et satisfaisant, en commentant « *...mon salaire est adéquat par rapport aux tâches, que j'effectue, en tous cas, je suis satisfait...* », Si on revient maintenant, aux 06 cadres, qui voient que la rémunération n'est pas motivante, si on se fie aux déclarations du 01, 07 et le 12, qui ont juré de quitter cette entreprise, si il y'aurait un salaire plus élevée, ou bien par des circonstances, en commentant successivement, « *...si j'étais jeune j'aurais quitté l'entreprise, pour ce salaire, mais il me reste 2 mois et je me mets à la retraite...* », « *...si je touche une bonne rémunération, je ne chercherais pas à changer d'entreprise ...* », « *...si je reçois un salaire plus élevée, par une autre entreprise, je plie bagages...* », Tandis que le 04, 05 et le 06, se met d'accord sur une chose, que leur salaire, n'est pas adéquat, par rapport à leur tâches, responsabilité et efforts fournis, en disant cela l'un après l'autre « *...il me semble insuffisant, par rapport aux efforts fournis ...* », « *...n'est pas adéquat par rapport aux responsabilités et aux temps, que je consacre dans mon*

*travail... », « ...je ne perçois pas une contrepartie adéquate par rapport aux tâches, que j'assume... », Et les autre trouve, que le salaire est essentiel, mais ce que les motivent, c'est quelque chose d'autre, plus important selon le 02, 03, 08,09 c'est l'environnement, et le climat du travail, qui les motivent aux sein de l'entreprise, en commentant successivement « ...malgré son importance ya d'autre chose plus important, le respect entre les structures... », « ...il y'a d'autres éléments qui interviennes, le coté humain et l'environnement... », « ...c'est important, mais il y'a l'aspect relationnel, et le climat du travail... », « ...il y'a la stabilité et l'environnement, et aussi l'entreprise est proche de mon domicile... », Tandis que le 11 cadre, selon elle c'est une question de confiance, cette entreprise est la première a lui donné sa chance, en commentant ainsi « ...elle ma fait confiance depuis le début, et aussi c est comme une famille y'a du respect... ».*

Dans ses entretiens, 02 variables qui reviennent instantanément, celle du salaire est un élément essentiel, et aussi ceux qui trouvent que l'environnement est plus essentiel que le salaire.

C'est on revient maintenant a la première variable, celle du salaire, comme élément essentiel, qui pousse l'individu à être fidèle, motivé et sérieux dans son travail, comme la déduit Henry Ford dans sa politique de 05 dollars par jours, lorsque ce dernier a introduit cette innovation est fut annoncé, une longue file de demandeurs d'emplois s'est formée a l'extérieur de l'usine de Ford, et aussi rendus les travailleurs loyaux envers les intérêt de l'entreprise, cette politique de haut salaire engagé par Ford a engendré beau coup des effets prédit par la théorie des salaire d'efficiences, l'absentéisme se diminue et la productivité augmenta, donc un bon salaire permet un bon fonctionnement aux sein de l'entreprise, mais une rémunération généreuse n'induit pas forcément a une implication, et une motivation durable a long terme, ce qui nous ramène a la deuxième variable celle de l'environnement, ou bien le climat du travail, avoir un gros salaire est un climat de travail médiocre va pas motivé le salarié a faire son travail, donc l'environnement et les relation humaines joue un rôle très important a la motivation dans le travail, comme la prouvé Elton mayo qui a étudié le variation de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (éclairage, niveau sonores...) et de l'organisation du travail (pause, durée...), ses expériences ont démontré que l'homme a des besoin de motivation et que le rendement augmente quand ont les prend en compte, donc l'homme n'est donc pas seulement un être économique, mais aussi un être sociale (relations personnelle).

### 5. L'analyse de l'hypothèse 02 : la représentation des travailleurs par apport a la gestion des carrières

Tableau 04 : tendance des cadres par rapport a la gestion des carrières

| Entretiens   | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | Total |
|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Efficace     | X  |    |    |    |    |    |    | X  |    |    |    | X  | 03    |
| pas efficace |    | x  | x  | X  | X  | x  | x  |    | X  | x  |    |    | 08    |
| Autre        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | X  |    | 01    |

En ce qui concerne l'avis des cadres, par rapport l'efficacité, ou le non efficacité de la politique de gestion de la carrière, établit par l'entreprise IFRI. après avoir posé les questions on trouve que seulement 3 sur 12 cadres, qui trouvent que la politique élaborée est efficace, tandis que, 8 cadres voit cette politique absolument inefficace, et le cadre restant, a une autre vision différente par rapport a le gestion des carrière de IFRI

Maintenant commençant par ceux qui trouve que la gestion des carrières est efficace, ici on trouve que le cadre 01,08 et le 12 se met d'accord sur le fait, que cette politique est efficace en commentant, « *...oui la majorité de ses politiques sont efficace...* », « *...oui a mon avis elle est efficace...* », « *...oui elle est efficace dans la mesure que l'entreprise IFRI est l'un des meilleurs entreprise dans le pays...* », Tandis les 8 cadres qui ont jugé ces politiques d'inefficacité, ici on trouve que le 02, 03 trouvent que cette politique, est à revoir en commentant successivement « *...est une politique à revoir vu les manques constatés et les déférences...* », « *...il y'a des bonnes choses, beaucoup plus de choses à refaire pour une politique efficace...* », Et leur compatriote le 04 insiste sur le manque d'une gestion équitable en disant ainsi « *...elle n'est pas du tout équitable, elle a besoin d'être révisé...* », Tandis que le 06,09 voit que l'entreprise n'applique pas vraiment une politique de gestion des carrières, et elle se fait d'une manière aléatoire on argumentant « *...il y'a rien d'efficace dans cette politique qui néglige ses propres principes ....* », « *...pas efficace, elle est mené d'une manière anarchique selon des critères subjective...* », Et le 07 a mentionné la non accessibilité de tout le monde a se promouvoir en disant « *...pas efficace puisque il y' a des*

*poste qui sont pas accessible ...* », tandis que le 05 trouve que c'est de la mal gérance en commentant, «...*pas vraiment efficace en dépit du nombre élevé, que l'entreprise n'arrive pas à gérer...* ». Et le 11 est resté neutre, en ce qui concerne cette politique, parce que elles sont récentes, et appliquée seulement récemment en argumentant, «...*vue que cette politique est récente, je voulais dire acceptable, mais je peut pas jugé...* » .

Une politique de la gestion de carrière performante ou efficace, serait une gestion qui permettrait de construire des carrières et d'offrir à chacun des parcours et de fidéliser les salariées d'une manière, à s'asseoir une « performance durable », ou bien une efficacité durable, donc lorsque il y'aura une bonne politique de gestion des carrières, qui inclus un bon recrutement et des formations qui porte un plus le salarie ,afin d'avoir des chance d'être promu , et dans ce point les promotion doit être objectives , d'une manière que celui qui mérite la promotion , il l'aura grâce à ses compétences, et pas avec d'autre chose, ou bien d'autre élément subjective , parce que cela va démotivé les salariées , donc forcément il va influencer sur l'efficacité de l'entreprise , il y'a aussi rémunération qui est d'une part un élément primordiale pour s'asseoir plus d'efficacité dans l'entreprise , qui inclus aussi les primes de rendement , sans oublier bien sure l'environnement, le climat et les condition du travail ,forcément lorsque on combine tous ses facteurs et ses moyens en faveur des salariées, cela va contribué à l'efficacité de son rendement en particulier et celui de l'entreprise en générale , et dans le cas contraire , le moindre manque de l'un de ses éléments cité au dessus , il y'aura moins d'efficacité donc , la représentation des travailleurs dans leur travail est primordiale pour l'efficacité de l'entreprise donc il faut donner , plus d'importance aux ressources humaine , et plus particulièrement aux politique de gestion des carrières, cela inclus une élaboration d'une bonne stratégie et politique de gestion de carrières, selon MINTZBZERG (1987) , la stratégie est essentiel pour l'organisation , c'est elle qui lui donne une direction, assure une coordination des activité , et peut permettre efficacité et efficience .

WAYNE, LIDEN, KRAIMER et GRAFF(1999) , rappelons que le succès et l'efficacité d'une politique de gestion de carrière peut être définis à la fois en termes d'objectif, ou le succès , comprend des réalisations observables , comme la progression du salaire , ou le taux des promotions, et en terme subjectif , ou les indicateurs principales de succès de la carrière et satisfaction, de la personne envers sa propre carrière, comprenant les promotions , le salaire et le développement professionnel , donc l'efficacité des politique de gestion des carrières

sont subjective , correspondant aux aspirations individuelles , et pour cela il faut donner plus d'importance aux salaires , ou bien d'une autre manière , bien être des salariées <sup>3</sup>.

## 6. Discussion et vérifications des hypothèses :

D'après notre étude menée sur la gestion des carrières comme élément de motivation au sein de l'entreprise « IFRI », après les donnée recueillies, et les analyse qu'on a effectuée, elle nous a apparu, possible de confirmer et infirmer nos deux hypothèses.

Par rapport à la première hypothèse qui parle sur « La gestion des carrières est une source de motivation dans la mesure où celle-ci favorise la cohabitation et la complémentarité des pratiques telles que la formation, promotion et la rémunération », est confirmé malgré le manquement dans l'application réel des ses politique au sein l'entreprise IFRI, que se soit les formations, les promotions ou les rémunérations, en plus de sa on a constaté un autre élément, qui stimule la motivation qui est celui de l'environnement et du climat social au travail , avec les relations interpersonnel entre les salariées .

La deuxième hypothèse «La représentation des travailleurs concernant la politique de la gestion des carrières de l'entreprise déterminent son efficacité », est infirmé, pour cette dernière on a constaté que la majorité des cadres interrogés, trouvent que les politiques de gestion des carrières adopté par l'entreprise IFRI, n'est pas efficace, ce qui as influencé sur l'efficacité globale de cette entreprise.

A travers notre étude nous avons pu déduire que la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement, la gestion des carrières est devenue une préoccupation majeur pour l'entreprise IFRI afin d'atteindre le progrès, et le développement, qui reste toujours le souci majeur de toute organisation.

---

<sup>3</sup> [www.pepite-sc.com](http://www.pepite-sc.com)

ANALYSE ET  
INTERPRITATION  
DES DONNEES

### **1. Présentation de l'entreprise de la SARL Ibrahim & fils « IFRI »:**

La Sarl Ibrahim & et fils (IFRI) est une société a caractère industrielle qui a évolué dans ce domaine, elle se situé au pied de la montagne d'IFRI dans la commune d'OUZELLAGUEN, elle est implantée dans la zone industrielle AHRİK IGHZER AMOKRANE a 58 km de la ville de Bejaia coté ouest.

L'origine de cette société remonte à l'année 1986, quand elle était LIMONASERIE IBRAHİM créé par les fonds de monsieur IBRAHİM LAID.

Ce n'est que dix plus tard, en 1996 que hérite d'un statut juridique de SNC : « société au nom collectif » puis le statut de la SARL : « société a responsabilité limité ».

#### **Missions et activités :**

La société travaille 24/24 heures avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôles de qualité de dernières génération dans toutes les unités et a toutes les étapes de la production, elle veille a respecté les normes d'hygiènes ,de sécurité et de qualité les plus strictes afin de diversifier sa gamme de production.

Grace aux options technologiques qui ont prévalus lors du choix des équipements de production et de contrôle, IFRI accroit sans cesse ses capacités.

En 2010 la production de l'entreprise a franchi les 536 millions de bouteilles l'équivalent de 503 millions de litres.

#### **Les différentes filières de LA SARL IBRAHİM & FILS « IFRI » :**

**LA SARL IBRAHİM & FILS « IFRI »** a diversifié ses filières comme suit :

\***IFRI** : eaux minérales plates et gazéifiées, soda et boissons fruités en verre.

\***IFRUIT** : boissons fruites et soda gazéifiées en plastiques.

\***GENERALE PLAST** : préformes en PET et bouchons en PEHD en col 38mm avec

Différentes grammages

\***BEJAIA LOGISTIQUES** : extension du parc roulant.

\***SARL HUILLERIE D4OUZELLAGUEN** : activité agricole, transformations (trituration) d'olives et mise en bouteilles d'huile d'olive extra vierge.

**Analyse des données :****2. L'analyse de l'hypothèse 01 : la formation**

Tableau 01 : la tendance des cadres par rapport à la formation

| Entretiens                   | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | Total |
|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Source de motivation         | X  | X  | X  | X  | x  | x  | x  |    | X  | x  | X  |    | 10    |
| pas une source de motivation |    |    |    |    |    |    |    | x  |    |    |    | X  | 02    |
| Autre                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 00    |

En ce qui concerne les formations , après avoir entretenu 12 cadres de l'entreprise IFRI, On a constaté que 10 d'entre eux sont satisfaits , et motivés par les formations suggérées, par leur entreprise , tandis que les 2 cadres restants ne sont pas motivés par les formations , donc la majorité des cadres considère, les formations proposées par l'entreprise IFRI, comme une source de motivation, comme le mentionne le 1 et 2 qui sont totalement d'accord sur une chose, que les formations développent leurs compétences ,et apportent un plus en commentant successivement, « *...toutes les formations apportent un plus pour les salaires...* », « *...les formations m'ont permis d'améliorer mes compétences...* », Tandis que le 03, 04,05 qui sont portés la maîtrise de leurs postes sur l'acquisition des techniques, on argumentant l'un après l'autre, « *...ma permet d'accéder à des techniques, et des méthodes que je ne connais pas avant ...* », « *...la maîtrise de mon poste, ainsi que l'acquisition des techniques...* », « *...m'a permis une meilleure prestation au sein de mon poste...* », Alors que le 06 trouve, que c'est la meilleure façon, d'enrichir son cv et disant « *...elle m'a enrichi mon cv et mon potentiel pour pouvoir accéder à des promotions...* », Et le 07 et 09 sont penchés, sur la maîtrise de leurs postes, et de leurs domaines, en commentant ainsi par, « *...elle me permet de maîtriser mon domaine, beaucoup plus...* », « *...elle me permet d'acquérir les compétences, exigées par mon poste du travail...* », Et le 10 et 11 se portent sur la facilité, et la rapidité d'exécuter le travail, grâce aux formations, on disant successivement « *...elle me facilite l'exécution de mon travail...* », « *...faire mon travail plus rapidement et facilement...* ». Si on revient maintenant, aux 2 cadres qui ne considèrent pas, la formation comme une source de motivation, le 08 la trouve comme raison de non satisfaction, parce

qu'elle n'a pas bénéficié que d'une seule formation, durant son parcours à l'entreprise en disant « *...je ne suis pas motivé parce que, j'ai bénéficié seulement d'une seule formation...* », Tandis que le 12, a critiqué les formations faites à l'intérieur de l'entreprise, selon lui n'apporte rien, « *...je préfère les formations à l'extérieur de l'entreprise que à l'intérieur de l'usine ...* ».

Pour motiver ses salariées, il est parfois indispensable de repenser les méthodes de management. Afin d'améliorer les performances globales de l'entreprise, l'un des outils les plus efficaces s'avère être la formation. Former ses salariées ne permet pas seulement à l'entreprise de générer davantage de performance, on assure notamment leur employabilité ainsi que leur adaptabilité dans le long terme, mais aussi de répondre à leurs besoins, et cela en fonction de leurs attentes réelles, ainsi que les objectifs de l'entreprise<sup>1</sup>.

La formation peut s'envisager, sous l'angle de la valeur, que revêt la formation pour le salarié, le modèle de Vroom (1964) et les concepts d'instrumentalité (qui peut se définir comme la probabilité que le résultat d'une formation produise un effet comme l'obtention d'une promotion), et de la valence (qui peut se définir, comme la valeur de cette promotion pour l'individu), il y a aussi le but que poursuit l'individu, durant sa formation, enfin la formation est orientée vers une conception de la motivation, non pas basée sur un facteur, ou un autre, mais sur la combinaison de plusieurs facteurs.

Dans un article de 1979, J.L. BERGERON proposait « un cadre théorique pour l'étude de la relation, entre la participation et la motivation au travail », il y notait, que parmi les facteurs agissants sur l'expectation, on trouve la compréhension des objectifs, leur accessibilité, et l'estime de soi, dans le même sens, on voit bien, comment la formation peut influencer sur l'expectation, en clarifiant ce qui est attendu, en donnant des ressources (connaissance, savoir faire, méthodes...), qui rendent accessible l'atteinte des attendus, et aussi s'assurant des pré-requis, en graduant la difficulté, afin de mettre l'apprenant en situation de réussite, et de contribuer à une meilleure estime de soi.

S. NAQUIN et F. HOLTON, dans leur recherche montrent, que les facteurs individuels, qui influencent significativement, la motivation à réinvestir les acquis de formation, dans son travail pour améliorer : sa confiance en soi et d'autrui, l'optimisme, les recherches des interactions interpersonnelles, l'énergie, l'enthousiasme, on l'indiquant dans leur

---

<sup>1</sup> [www.e-tech.ch](http://www.e-tech.ch)

commentaires « les professionnelles des ressources humaines, devrait prêté plus d'attention aux salariées, qui présente peut de ses disposition, et soigner tout particulièrement l'amont de leur formation, afin d'élever leur niveau de motivation au stade de la préformation »<sup>2</sup>.

### 3. L'analyse de l'hypothèse 01 : la promotion

Tableau 02 : la tendance des cadres par rapport à la promotion

| Entretiens                   | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | Total |
|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Source de motivation         | X  | X  | X  | X  |    |    |    |    |    |    |    |    | 04    |
| pas une source de motivation |    |    |    |    | x  | X  | x  | x  | X  | x  | X  | x  | 08    |
| Autre                        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | 00    |

En ce qui concerne la promotion, après les entretiens élaborés avec les 12 cadres de l'entreprise IFRI, on a constaté que 8 parmi ses 12 ne sont pas motivés, par apport aux critères de promotion, au sein de cette entreprise, tandis que 4 d'entre eux trouve ses critères très motivant.

C'est, on commençant par les salariés motivés, il y'a le salarié 01 qui voit que la majorité des critères, sont motivant en commentant ainsi, « *...la plupart des promotion, se faite a base des compétences ...* », et ses collègues le 02,03, et le 04 sont d'accord sur le faite que tous le monde, aux sein de l'entreprise, ont des chances d'être promu, en disant successivement , « *...tous le monde, ouvre le droit a des promotions, par apport a leur prestation et leur potentiel...* », « *...tous le monde, ouvre le droit a des promotions, suite a des critères de sélection objective ...* », « *...elle touche beaucoup la qualification...* », Maintenant, si on revient aux 8 cadres qui ne sont pas motivés, par les critères de promotion, on a trouvé plusieurs éléments, qui ont influencé leur mécontentement, a titre d'exemple le 05 a mentionné, que les postes de responsabilité ne sont pas acquis, au contraire, nos dirigeants recrute de l'extérieur de l'entreprise en commentant ainsi « *...certains postes de responsabilités, le gérant, recrute des personne en dors de l'entreprise...* », Et, ses collègues le 06 et le 11 voit, que cette entreprise, ne donne pas la chance a tous le monde, d'être promu,

<sup>2</sup> [www.formation-professionnelle.fr](http://www.formation-professionnelle.fr)

en commentant ainsi, «...*ce n'est pas tous le monde, qui ont l'accès a des promotions...* », « *...il y'a des salarier, qui ont de l'expérience, en plus la compétence, mais qui n'ont pas été promu...* », Tandis que leur compatriotes, le 07 et le 12 trouve que les promotions, se fait a base des relations, en justifiant successivement, « *...les relations ont pris le dessus sur les critères des promotions...* », « *...il faut avoir de l'influence, ou bien connaitre le chef ou être de la famille...* », Tandis que le 08,09 et le 10 sont d'accord, sur une chose qui est la négligence du sexe féminin, par apport aux critères de promotion, en argumentent toutes successivement, « *...nous les femmes ont a des chances minimales d'être promu...* », « *...il y'a une certaine dévalorisation de la femme, en ce qui concerne la promotion...* », « *...c'est rare de trouvé une femme promu...* » .

Chaque salarie, rêve d'un nouveau poste, mieux rémunéré et avec plus de responsabilité, donc, la promotion permet de motivé et de fidéliser les salariées concernée, et aussi encouragé les autres salarier pour être promu, a leur tour, mais, ce qui nous constatant dans nos entreprise, et plus spécifiquement IFRI, que les promotions, sont géré d'une manière irrationnel,

ABRAHAM MASLOW, la mentionné d'une manière indirect avec la pyramide des 05 besoin, et plus précisément le besoin de considération et d'estime (lorsque on promue une personne on l'encourage ont donnant plus de considération et de confiance en soi), et aussi Adams la mentionnée dans sa théorie de l'équité, selon ce dernier l'équité est un processus de motivation, avec la rétribution qui peut être d'ordre financier (la rémunération, les primes) , ou non (reconnaissance ,fierté, sécurité d'emploi et surtout promotion) , et la contribution qui se fait par le biais de la compétence, les aptitudes personnelles et la confiance du chef.

Dans les civilisations occidentales moderne qui reconnait la valeur du travail productif , le travail improductif est abandonnée aux femme , donc il y'a une certaine dévalorisation du travail de la femme (laisser le travail domestique tel que le ménage), donc les femmes furent invariablement dévalorisé dans le travail a travers des siècles , certes le sexisme apparait a travers la division sexuelle du travail, les hauts postes(grades) sont réservé pour les hommes , et le travail qui a moins de responsabilité est destinée pour les femmes , ADAM SMITH a mentionné sur le travail de la femme et l'homme en disant « pour élevé une famille, même dans la plus base classe des plus simples manoeuvre , il faut nécessairement que le travail du mari et de la femme puissent leur rapporté quelque chose de plus que ce qui est précisément indispensable pour leur propre subsistance ».

Donc il faut donner la même chance à la femme, et l'homme, ou bien une équité au travail en ce qui concerne la promotion, il faut qu'elle se mène à travers les compétences, et non pas selon le sexe.

#### 4. L'analyse de l'hypothèse 01 : la rémunération

Tableau 03 : tendance des cadres par rapport à la rémunération

| Entretiens                   | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | total |
|------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Source de motivation         |    |    |    |    |    |    |    | x  |    |    |    |    | 01    |
| pas une source de motivation | X  |    |    | X  | X  | x  | x  |    |    |    |    | x  | 06    |
| Autre                        |    | X  | X  |    |    |    |    |    | X  | x  | X  |    | 05    |

En ce qui concerne la rémunération, sur 12 cadres interrogés, on constate que le système de rémunération à l'entreprise IFRI, n'est plus, une source de motivation, dont la moitié (06) des cadres interrogés, ne sont pas motivés sur ce point, tandis qu'un seul cadre qui trouve la rémunération motivante, et les 05 autres cadres considèrent l'environnement et les relations, construites au sein de leur entreprise, comme des éléments motivants, par rapport au salaire.

Commençant par l'unique cadre, qui trouve la rémunération motivante, le 08 qui trouve que son salaire, est adéquat et satisfaisant, en commentant « *...mon salaire est adéquat par rapport aux tâches, que j'effectue, en tous cas, je suis satisfait...* », Si on revient maintenant, aux 06 cadres, qui voient que la rémunération n'est pas motivante, si on se fie aux déclarations du 01, 07 et le 12, qui ont juré de quitter cette entreprise, si il y'aurait un salaire plus élevée, ou bien par des circonstances, en commentant successivement, « *...si j'étais jeune j'aurais quitté l'entreprise, pour ce salaire, mais il me reste 2 mois et je me mets à la retraite...* », « *...si je touche une bonne rémunération, je ne chercherais pas à changer d'entreprise ...* », « *...si je reçois un salaire plus élevée, par une autre entreprise, je plie bagages...* », Tandis que le 04, 05 et le 06, se met d'accord sur une chose, que leur salaire, n'est pas adéquat, par rapport à leur tâches, responsabilité et efforts fournis, en disant cela l'un après l'autre « *...il me semble insuffisant, par rapport aux efforts fournis ...* », « *...n'est pas adéquat par rapport aux responsabilités et aux temps, que je consacre dans mon*

*travail... », « ...je ne perçois pas une contrepartie adéquate par rapport aux tâches, que j'assume... », Et les autre trouve, que le salaire est essentiel, mais ce que les motivent, c'est quelque chose d'autre, plus important selon le 02, 03, 08,09 c'est l'environnement, et le climat du travail, qui les motivent aux sein de l'entreprise, en commentant successivement « ...malgré son importance ya d'autre chose plus important, le respect entre les structures... », « ...il y'a d'autres éléments qui interviennes, le coté humain et l'environnement... », « ...c'est important, mais il y'a l'aspect relationnel, et le climat du travail... », « ...il y'a la stabilité et l'environnement, et aussi l'entreprise est proche de mon domicile... », Tandis que le 11 cadre, selon elle c'est une question de confiance, cette entreprise est la première a lui donné sa chance, en commentant ainsi « ...elle ma fait confiance depuis le début, et aussi c est comme une famille y'a du respect... ».*

Dans ses entretiens, 02 variables qui reviennent instantanément, celle du salaire est un élément essentiel, et aussi ceux qui trouvent que l'environnement est plus essentiel que le salaire.

C'est on revient maintenant a la première variable, celle du salaire, comme élément essentiel, qui pousse l'individu à être fidèle, motivé et sérieux dans son travail, comme la déduit Henry Ford dans sa politique de 05 dollars par jours, lorsque ce dernier a introduit cette innovation est fut annoncé, une longue file de demandeurs d'emplois s'est formée a l'extérieur de l'usine de Ford, et aussi rendus les travailleurs loyaux envers les intérêt de l'entreprise, cette politique de haut salaire engagé par Ford a engendré beau coup des effets prédit par la théorie des salaire d'efficiences, l'absentéisme se diminue et la productivité augmenta, donc un bon salaire permet un bon fonctionnement aux sein de l'entreprise, mais une rémunération généreuse n'induit pas forcément a une implication, et une motivation durable a long terme, ce qui nous ramène a la deuxième variable celle de l'environnement, ou bien le climat du travail, avoir un gros salaire est un climat de travail médiocre va pas motivé le salarié a faire son travail, donc l'environnement et les relation humaines joue un rôle très important a la motivation dans le travail, comme la prouvé Elton mayo qui a étudié le variation de rendement en fonction des facteurs d'ambiance (éclairage, niveau sonores...) et de l'organisation du travail (pause, durée...), ses expériences ont démontré que l'homme a des besoin de motivation et que le rendement augmente quand ont les prend en compte, donc l'homme n'est donc pas seulement un être économique, mais aussi un être sociale (relations personnelle).

### 5. L'analyse de l'hypothèse 02 : la représentation des travailleurs par apport a la gestion des carrières

Tableau 04 : tendance des cadres par rapport a la gestion des carrières

| Entretiens   | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 06 | 07 | 08 | 09 | 10 | 11 | 12 | Total |
|--------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-------|
| Efficace     | X  |    |    |    |    |    |    | X  |    |    |    | X  | 03    |
| pas efficace |    | x  | x  | X  | X  | x  | x  |    | X  | x  |    |    | 08    |
| Autre        |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    | X  |    | 01    |

En ce qui concerne l'avis des cadres, par rapport l'efficacité, ou le non efficacité de la politique de gestion de la carrière, établit par l'entreprise IFRI. après avoir posé les questions on trouve que seulement 3 sur 12 cadres, qui trouvent que la politique élaborée est efficace, tandis que, 8 cadres voit cette politique absolument inefficace, et le cadre restant, a une autre vision différente par rapport a le gestion des carrière de IFRI

Maintenant commençant par ceux qui trouve que la gestion des carrières est efficace, ici on trouve que le cadre 01,08 et le 12 se met d'accord sur le fait, que cette politique est efficace en commentant, « *...oui la majorité de ses politiques sont efficace...* », « *...oui a mon avis elle est efficace...* », « *...oui elle est efficace dans la mesure que l'entreprise IFRI est l'un des meilleurs entreprise dans le pays...* », Tandis les 8 cadres qui ont jugé ces politiques d'inefficacité, ici on trouve que le 02, 03 trouvent que cette politique, est à revoir en commentant successivement « *...est une politique à revoir vu les manques constatés et les déférences...* », « *...il y'a des bonnes choses, beaucoup plus de choses à refaire pour une politique efficace...* », Et leur compatriote le 04 insiste sur le manque d'une gestion équitable en disant ainsi « *...elle n'est pas du tout équitable, elle a besoin d'être révisé...* », Tandis que le 06,09 voit que l'entreprise n'applique pas vraiment une politique de gestion des carrières, et elle se fait d'une manière aléatoire on argumentant « *...il y'a rien d'efficace dans cette politique qui néglige ses propres principes ....* », « *...pas efficace, elle est mené d'une manière anarchique selon des critères subjective...* », Et le 07 a mentionné la non accessibilité de tout le monde a se promouvoir en disant « *...pas efficace puisque il y' a des*

*poste qui sont pas accessible ...* », tandis que le 05 trouve que c'est de la mal gérance en commentant, «...*pas vraiment efficace en dépit du nombre élevé, que l'entreprise n'arrive pas à gérer...* ». Et le 11 est resté neutre, en ce qui concerne cette politique, parce que elles sont récentes, et appliquée seulement récemment en argumentant, «...*vue que cette politique est récente, je voulais dire acceptable, mais je peut pas jugé...* » .

Une politique de la gestion de carrière performante ou efficace, serait une gestion qui permettrait de construire des carrières et d'offrir à chacun des parcours et de fidéliser les salariées d'une manière, à s'asseoir une « performance durable », ou bien une efficacité durable, donc lorsque il y'aura une bonne politique de gestion des carrières, qui inclus un bon recrutement et des formations qui porte un plus le salarie ,afin d'avoir des chance d'être promu , et dans ce point les promotion doit être objectives , d'une manière que celui qui mérite la promotion , il l'aura grâce à ses compétences, et pas avec d'autre chose, ou bien d'autre élément subjective , parce que cela va démotivé les salariées , donc forcément il va influencer sur l'efficacité de l'entreprise , il y'a aussi rémunération qui est d'une part un élément primordiale pour s'asseoir plus d'efficacité dans l'entreprise , qui inclus aussi les primes de rendement , sans oublier bien sure l'environnement, le climat et les condition du travail ,forcément lorsque on combine tous ses facteurs et ses moyens en faveur des salariées, cela va contribué à l'efficacité de son rendement en particulier et celui de l'entreprise en générale , et dans le cas contraire , le moindre manque de l'un de ses éléments cité au dessus , il y'aura moins d'efficacité donc , la représentation des travailleurs dans leur travail est primordiale pour l'efficacité de l'entreprise donc il faut donner , plus d'importance aux ressources humaine , et plus particulièrement aux politique de gestion des carrières, cela inclus une élaboration d'une bonne stratégie et politique de gestion de carrières, selon MINTZBZERG (1987) , la stratégie est essentiel pour l'organisation , c'est elle qui lui donne une direction, assure une coordination des activité , et peut permettre efficacité et efficience .

WAYNE, LIDEN, KRAIMER et GRAFF(1999) , rappelons que le succès et l'efficacité d'une politique de gestion de carrière peut être définis à la fois en termes d'objectif, ou le succès , comprend des réalisations observables , comme la progression du salaire , ou le taux des promotions, et en terme subjectif , ou les indicateurs principales de succès de la carrière et satisfaction, de la personne envers sa propre carrière, comprenant les promotions , le salaire et le développement professionnel , donc l'efficacité des politique de gestion des carrières

sont subjective , correspondant aux aspirations individuelles , et pour cela il faut donner plus d'importance aux salaires , ou bien d'une autre manière , bien être des salariées <sup>3</sup>.

## 6. Discussion et vérifications des hypothèses :

D'après notre étude menée sur la gestion des carrières comme élément de motivation au sein de l'entreprise « IFRI », après les donnée recueillies, et les analyse qu'on a effectuée, elle nous a apparue, possible de confirmer et infirmer nos deux hypothèses.

Par rapport à la première hypothèse qui parle sur « La gestion des carrières est une source de motivation dans la mesure où celle-ci favorise la cohabitation et la complémentarité des pratiques telles que la formation, promotion et la rémunération », est confirmé malgré le manquement dans l'application réel des ses politique au sein l'entreprise IFRI, que se soit les formations, les promotions ou les rémunérations, en plus de sa on a constaté un autre élément, qui stimule la motivation qui est celui de l'environnement et du climat social au travail , avec les relations interpersonnel entre les salariées .

La deuxième hypothèse «La représentation des travailleurs concernant la politique de la gestion des carrières de l'entreprise déterminent son efficacité », est infirmé, pour cette dernière on a constaté que la majorité des cadres interrogés, trouvent que les politiques de gestion des carrières adopté par l'entreprise IFRI, n'est pas efficace, ce qui as influencé sur l'efficacité globale de cette entreprise.

A travers notre étude nous avons pu déduire que la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement, la gestion des carrières est devenue une préoccupation majeur pour l'entreprise IFRI afin d'atteindre le progrès, et le développement, qui reste toujours le souci majeur de toute organisation.

---

<sup>3</sup> [www.pepite-sc.com](http://www.pepite-sc.com)

# CONCLUSION

## Conclusion

---

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

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

Dans notre stage pratique a la SARL IBRAHIM&FILS « IFRI », nous avons pu collectées des données afin de pouvoir répondre a notre question de départ, notre étude sur le terrain auprès des personnes entretenues montre que les hypothèses émises au départ sont confirmées. Ce qui nous permis de mettre en évidence l'importance de la gestion des carrières dans la motivation et la fidélisation chez leurs salariées.

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

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

En fin, du temps que la gestion des carrières est conçue comme un moyen d'atteindre des objectifs de l'organisation et ceux des salariées, l'entreprise doit d'abord disposer d'une politique efficace de gestion des carrières, pour la mise en œuvre de cette dernière, elle doit réunir tout les moyen disponible qui doivent être organiser de façon a permettre un bon déroulement de la gestion des carrières tout en prenant en considération les capacités individuelle et les qualifications ainsi que leurs attentes personnelles dans le but d'assurer une meilleure application de la politique de gestion de carrière, qui permet de répondre aux attentes personnelles des salariées, et d'être ainsi motivé dans leurs travail, pour qu'ils puissent finalement participer a la réalisation des objectifs organisationnels.

LA LISTE  
BIBLIOGRAPHIQUE

## La liste bibliographique :

### Les ouvrages :

- 1- ANGERS MAURICE, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, 4<sup>e</sup> éd. canada.
- 2- AUBERT NICOL, diriger et motiver art et pratique de management, 2eme édition d'organisation, paris, 2002.
- 3- CERDAN J.L.gérer les carrières, édition EMS.PARIS.2000.
- 4- CITEAU J.P.Gestion des ressources humaines 4eme édition Arnaud colin, Paris, 2002.
- 5- LEVY CLAUDE -LEBOYER, la motivation dans l'entreprise modèles et stratégies, édition d'organisation, paris, 2003.
- 6- LOUBET DEL BAYAL LOUIS JEAN, initiation aux méthodes des sciences sociales, paris : éd l'harmattan, 2000.
- 7- MADLEINE GRAWITZ, les méthodes des sciences sociales, édition DALLOZ, paris, 2001.
- 8- MADELEINE GRAWITZ. Lexiques des sciences sociales .Edition .Daloz. Paris .2000.
- 9- MADELEINE GRAWITZ, méthode des sciences sociales, 8<sup>e</sup>me édition, Dalloz, paris, 1990.
- 10- MATHIS LOUIS. Gestion prévisionnel et valorisation des RH. Édition d'organisation, paris.1982.
- 11- MUCCHIELLI ROGER, l'analyse de contenu des documents et des communications, 8<sup>ème</sup> éd., paris : ESF;1998
- 12- N'GAHANE.P. Dictionnaires de gestion .Edition. Armand colin, paris, 1996.
- 13- 17- PAILLE PIERRE & MUCCHIELI ROGER, l'analyse qualitative en science sociales et humaines, Edition Armon colin ,3<sup>ème</sup> édition, France, 2012

- 14- PERRETTI J.M. la gestion des ressources humaines 15eme Édition. Vuibert. Paris.
- 15- PERETTI J.M. RH et gestion du personnel. Édition Vuibert, 1994.
- 16- PRIVETEAU JACQUE, mais comment peut-on manager, Insep édition, paris, 1995.
- 17- QUIVY RAYMOND, C.LUC VAN « manuel de recherche en oo sociales ».Ed Dunod, paris, 1995.
- 18- QUIVY RAYMOND, manuel de recherche, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 1995.
- 19- ROJOT JACQUES, ROUSSEL PATRICE ET VANDENBERGHE CHRISTIAN, comportement organisationnel, édition de Boeck, paris, 2009.
- 20- ROUSSEL PATRICE, rémunération, motivation et satisfaction au travail, édition, economica, paris, 1996.
- 21- SYLVIE et AUTRES, organisation et gestion de l'entreprise. Édition Berti, paris, 2006.

**Les sites internet :**

[www.e-tech.ch/JULIEN THELER](http://www.e-tech.ch/JULIEN_THELER), les leviers de la motivation, 13/05/2014, la formation et la motivation.

[www.formation-professionnelle.fr/MATHILD BOURDAT](http://www.formation-professionnelle.fr/MATHILD_BOURDAT), la formation est elle un facteur de motivations des salariées?, 24/04/2010 : la formation comme facteur de motivation.

[www.pepite-sc.com/](http://www.pepite-sc.com/) BLOG, la formation un outil de fidélisation efficace, 26/11/2016, la formation un outil efficace, pour motiver les salariées.

[www.développement-rh.com](http://www.développement-rh.com/) /LAURA MUCHA, la motivation des salariées, et la performance dans l'entreprise, 2009, la motivation et le climat social au travail.

# ANNEXES

## **Le guide d'entretien :**

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

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

3-Par rapport a ces politiques parlez-nous de ce qu'elle a de motivant ou de décevant au sein des entreprises ?

**4-1-Comment jugez-vous les formations proposées par les entreprises ? Avez-vous bénéficié de ses formations ?**

4-2 –Qu'est ce qu'elle vous a apporté de plus sur le niveau professionnels ?

**5-1-Quels sont les critères de promotion au sein de votre entreprise ?**

Est ce que cette dernière donne-t-elle la chance a tout le monde d'être promu ?

5-2-Est ce que vous étiez déjà promu ? Et comment ?

5-3-Que ce que vous apportez de plus ?

**6-1-Pensez-vous que votre salaire est adéquat au poste que vous-occupez ? Et pourquoi ?**

6-2-Peuvent-il être un élément essentiel dans votre parcours professionnels ? Et comment ?

**7-Pensez-vous que la politique de la gestion de carrières de votre entreprise est efficaces ? Et comment ?**

8-Si vous- pouvez modifier quelques choses concernant la politique de l'entreprise pour avoir plus d'efficacité que feriez-vous ? Pourquoi ?

**9-Pensez vous que la politique de gestion des carrières de votre entreprise est équitable ? Pourquoi ?**

10-Pensez-vous que votre prestation contribue a la réussite de votre entreprise ?

**11-par quel élément -A votre avis la politique de la gestion des carrières est déterminée ?**

12-Dans quelle mesure la représentation des travailleurs contribuent à l'amélioration de l'efficacité de l'entreprise ? Et comment ?

13-Est ce que ou comment l'échec ou la réussite de votre entreprise dépend de la politique de gestion de carrières adoptée ?

**ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE Sarl IFRI**

