

**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 du personnel**

**Cas pratique : BEJAIA EMBALLAGE SPA**

**Présenté par :**

**M<sup>elle</sup> TABIA meriem**

**Encadré par :**

**M<sup>r</sup> OUATMANI settar**

**Session Juin**

**2013**

## Remerciement

Avant tout nous remercions ALLAH, le tout puissant de nous avoir accordées la force, la santé et la prospérité.

Nous remercions profondément notre encadreur Monsieur : **Ouatmani Settar** qui nous a soutenues durant toute notre recherche.

Nous tenons à remercier également Monsieur **Ahouari Zahir** et M<sup>er</sup> **Abbaci** pour leurs précieux conseils.

Nous tenons également à remercier le personnel de la **BEJAIA-EMBALLAGE**, qui nous a aidées durant notre période de stage et particulièrement : **TARIK, LYES, DJAMEL, MOULOU, SABRINA.**

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre présent travail.

## Dédicace

Pour chaque événement dans ma vie, je ne manquerai pas d'avoir une pensée à toutes les personnes qui m'ont donnée le courage et l'enthousiasme.

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents, ma mère qui m'a encouragée durant toutes mes études, et mon père aussi ; que le bon dieu les protège.

A la mémoire de mon oncle **MOHAND** que dieu l'accueil de son paradis.

A mes deux frères : **Riad** et **Lyes** que j'aime beaucoup.

A ma sœur : **NAIMA** et son marie **LYES** sa petite fille **ELINE**.

A tous mes cousins, mes cousines et à toutes la famille **TABIA**.

A mon cousin **HAMID** et sa famille .

A mon oncle **MAKHOLOUF** et sa famille.

A mes belles copines : **Meriem**, **Saida**, et **Hafida**.

A mes grands parents.

Je dédie spécialement ce modeste travail à **Mehrez** qui m'a aidée et m'a encouragé durant tous mon parcours universitaire.

### **La liste des abréviations :**

Les abréviations	Signification
GRH	Gestion des ressources humaines.
RH	ressources humaines.
BEJ.E	BEJAIA. Emballage
CSP	Catégorie socio- professionnelle
C	Cadre
A.M	Agent de maîtrise
A.E	Agent d'exécution

## 10- L'enquête sur le terrain :

L'enquête sur le terrain offre la possibilité de vivre directement le phénomène étudié, en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées dans la problématique de recherche, également pour en savoir plus des conditions de travail dans l'entreprise algérienne.

La présentation du terrain :

Dans cette section on va présenter les caractéristiques de la population d'étude.

### 1- Les domaines de l'étude :

Dans notre enquête effectuée, nous avons pris en considération les éléments suivants :

#### a- Le lieu d'étude :

Le lieu de notre étude est bien l'entreprise BEJ-EMBALLAGE spa. Laquelle nous avons déjà l'honneur de présenter dans le premier chapitre de la partie pratique.

#### b- Le temps :

Nous avons entamé notre enquête sur le terrain par une pré-enquête d'une semaine de 10 au 14 février 2013 sur le lieu de l'étude où nous avons fait le tour à l'intérieur de l'usine ainsi que nous avons effectué quelques entretiens avec les différents salariés . Et c'est vers le 17 février que nous avons commencé notre enquête pour terminer vers le 11 avril 2013.

#### c- La population :

La population étudiée dans notre recherche n'est pas d'une seule catégorie socioprofessionnelle ou d'un seul sexe, mais elle porte sur l'ensemble des travailleurs de BEJ-E.

La liste des tableaux :

N° du Tableau	Le titre du tableau	La page
01	La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.	
02	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.	
03	La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	
04	La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	
05	La répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.	
06	La répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience professionnelle Avant le recrutement dans BEJ-E.	
07	La répartition des membres de l'échantillon selon la période de chômage.	
08	La répartition des membres de l'échantillon selon le moyen d'obtention de L'information sur l'offre du recrutement.	
09	La relation entre les critères de recrutement et les différentes catégories des Employés de BEJ-E.	
10	La relation entre l'adéquation des compétences avec le poste actuel et son Influence sur l'adaptation dans le milieu du travail.	
11	La relation entre l'adéquation des employés aux postes occupés selon le niveau d'instruction.	
12	La relation entre les bases de recrutement et les exigences du poste actuel.	
13	La catégorie socioprofessionnelle et les bénéficiés de la formations.	
14	La relation entre le type de formation reçu et le poste occupé.	

15	La relation entre l'adéquation et entre la formation initiale avec le premier poste occupé et l'apport de formation.	
16	La relation entre le représente de la formation pour les enquêtés.	
17	La relation entre l'évaluation de fin de chaque formation et la catégorie socioprofessionnelle.	
18	La répartition des membres de l'échantillon selon leur besoin en formation.	
19	La relation entre le niveau d'instruction et le besoin en formation.	
20	La répartition des membres de l'échantillon selon les suivis des formations en dehors de l'entreprise.	
21	La relation entre le poste occupé et le bénéfice d'une promotion.	
22	La relation entre sur quel base se fait la promotion et entre la catégorie socioprofessionnelle.	
23	La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et les critères de promotions qui ne sont pas pris en considération par l'administration.	
24	La relation entre quelle manière se fait la promotion.	
25	La relation entre le poste occupé et la satisfaction du poste actuel.	
26	La relation entre la satisfaction du personnel de BEJ-E ET leurs parcours professionnels.	
27	La relation entre les catégories socioprofessionnelles et la volonté de quitter BEJ-E.	

## La discussion des hypothèses :

Durant notre étude effectuée au sein de **BEJ-E**, et suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées, nous constatons que nos hypothèses sont : la première est confirmée et les deux autres sont infirmées.

Concernant la vérification de la première hypothèse que le recrutement au sein de **BEJ-E**, adopte deux critères de sélection, à savoir le diplôme avec un taux de **51,32%** et les épreuves(concours), avec un taux de **31,58%**, nous avons constaté, en outre, que **BEJ-E** se base essentiellement dans la sélection, qui est les diplômés universitaires **80, 95%**. La politique de recrutement vise à choisir les candidats dont leur formation initiale et /ou le diplôme scolaire sont en adéquation avec les exigences postes occupés pour assurer leur adaptation dans le milieu de travail et le développement de leurs compétences **82, 85%**.

D'entre eux, se sont adoptés facilement dans leur premier poste de travail avec un pourcentage de **79,22%**. **BEJ-E**, accorde aussi de l'importance à l'intégration de ses nouvelles recrues, et se base sur la qualification des salariés et la possibilité de répondre aux exigences du poste.

D'après l'ensemble de ces constats, nous confirmons la première hypothèse. Donc le recrutement dans le **BEJ-E** se base sur les capacités des salariés, et la potentialité de répondre aux nécessités du poste.

Concernant la deuxième hypothèse, nous avons déduit que **BEJ-E**, n'assure pas des formations professionnelles avec **68,42%** de la population enquêtées n'ont pas bénéficiés d'une formation. En suite en trouve que **54,68%** expriment leurs besoins en formation dont le but de développer leur compétences et d'acquérir des nouvelles connaissances, a fin de faciliter l'exécution des tâches dans le domaine du travail.

Donc notre hypothèse est un infirmée, c'est-à- dire au sein de **BEJ-E** n'adopte pas une politique de formation et pour cela la formation ne contribue pas dans la progression des carrières.

Concernant la troisième hypothèse, **BEJ-E** n'assure pas une promotion pour ses salariés. D'après notre enquête faite au sein de l'entreprise on a remarqué que **57,97%** n'ont pas bénéficié d'une promotion, nous avons déduire que les procédures de sélection pour les promotions s'effectue d'une manière anarchique avec un taux de **43,47%**.



## Dédicace

Pour chaque événement dans ma vie, je ne manquerai pas d'avoir une pensée à toutes les personnes qui m'ont donnée le courage et l'enthousiasme.

Je dédie ce modeste travail à :

Mes chers parents, ma mère qui m'a encouragée durant toutes mes études, et mon père aussi ; que le bon dieu les protège.

A la mémoire de mon oncle **MOHAND** que dieu l'accueil de son paradis.

A mes deux frères : **Riad** et **Lyes** que j'aime beaucoup.

A ma sœur : **NAIMA** et son marie **LYES** sa petite fille **ELINE**.

A tous mes cousins, mes cousines et à toutes la famille **TABIA**.

A mon cousin **HAMID** et sa famille .

A mon oncle **MAKHOLOUF** et sa famille.

A mes belles copines : **Meriem**, **Saida**, et **Hafida**.

A mes grands parents.

Je dédie spécialement ce modeste travail à **Mehrez** qui m'a aidée et m'a encouragé durant tous mon parcours universitaire.

### La liste des abréviations :

<b>Les abréviations</b>	<b>La signification</b>
<b>GRH</b>	Gestion des ressources humaines.
<b>RH</b>	Ressource humaine.
<b>BEJ.E</b>	BEJAIA. Emballage.
<b>CSP</b>	Catégorie socio- professionnelle.
<b>C</b>	Cadre.
<b>A.M</b>	Agent de maîtrise.
<b>A.E</b>	Agent d'exécution.
<b>F</b>	Fréquence.
<b>EPE</b>	Entreprise publique économique.

## La liste des tableaux :

<b>N° du Tableau</b>	<b>Le titre du tableau</b>	<b>La page</b>
<b>01</b>	La répartition des membres de l'échantillon selon le sexe.	59
<b>02</b>	La répartition des membres de l'échantillon selon l'âge.	60
<b>03</b>	La répartition des membres de l'échantillon selon le niveau d'instruction.	60
<b>04</b>	La répartition des membres de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle.	61
<b>05</b>	La répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience professionnelle.	61
<b>06</b>	La répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience professionnelle Avant le recrutement dans BEJ-E.	62
<b>07</b>	La répartition des membres de l'échantillon selon la période de chômage.	62
<b>08</b>	La répartition des membres de l'échantillon selon le moyen d'obtention de L'information sur l'offre du recrutement.	
<b>09</b>	La relation entre les critères de recrutement et les différentes catégories des Employés de BEJ-E.	63
<b>10</b>	La relation entre l'adéquation des compétences avec le poste actuel et son Influence sur l'adaptation dans le milieu du travail.	64
<b>11</b>	La relation entre l'adéquation des employés aux postes occupés selon le niveau d'instruction.	65
<b>12</b>	La relation entre les bases de recrutement et les exigences du poste actuel.	66
<b>13</b>	La catégorie socioprofessionnelle et les bénéficiés de la formations.	77
<b>14</b>	La relation entre le type de formation reçu et le poste occupé.	77
<b>15</b>	La relation entre l'adéquation et entre la formation initiale avec le premier poste occupé et l'apport de formation.	68
<b>16</b>	La relation entre le représente de la formation pour les enquêtés.	69
<b>17</b>	La relation entre l'évaluation de fin de chaque formation et la catégorie socioprofessionnelle.	69
<b>18</b>	La répartition des membres de l'échantillon selon leur	70

	besoin en formation.	
<b>19</b>	La relation entre le niveau d’instruction et le besoin en formation.	71
<b>20</b>	La répartition des membres de l’échantillon selon les suivis des formations en dehors de l’entreprise.	72
<b>21</b>	La relation entre le poste occupé et le bénéfice d’une promotion.	72
<b>22</b>	La relation entre sur quel base se fait la promotion et entre la catégorie socioprofessionnelle.	73
<b>23</b>	La relation entre la catégorie socioprofessionnelle et les critères de promotions qui ne sont pas pris en considération par l’administration.	73
<b>24</b>	La relation entre quelle manière se fait la promotion.	74
<b>25</b>	La relation entre le poste occupé et la satisfaction du poste actuel.	74
<b>26</b>	La relation entre la satisfaction du personnel de BEJ-E ET leurs parcours professionnels.	75
<b>27</b>	La relation entre les catégories socioprofessionnelles et la volonté de quitter BEJ-E.	76

# SOMMAIRE

## **Introduction**

### **Partie théorique**

#### **CHAPITRE I : Le cadre méthodologique de la recherche**

- Les raisons du choix du thème.
- L'objectif de la recherche.
- La problématique.
- Les hypothèses.
- La définition des concepts clés.
- Les études antérieures.
- La méthode et la technique utilisée.
- Le choix des membres de l'échantillon.
- Les domaines d'études.
- Les difficultés rencontrées.

#### **CHAPITRE II : l'acquisition des ressources humaines**

##### **Section1 : Généralités sur la gestion des carrières**

- 1-Définition de la gestion des carrières.
- 2-L'objectif de la gestion des carrières.
- 3-L'importance de la gestion des carrières.
- 4-Les pratiques de la gestion des carrières

##### **Section2 : le processus du recrutement**

- 1-Définition du recrutement
- 2-L'importance du recrutement
- 3-Le processus du recrutement
- 4-La réalité du recrutement dans la législation algérienne

##### **Section 3 : Présentation de système d'appréciation**

- 1- Définition de système d'appréciation
- 2- Les objectifs de système d'appréciation
- 3- L'importance de système d'appréciation
- 4- Les méthodes de système d'appréciation
- 5- Les techniques de système d'appréciation
- 6- L'apport du système d'appréciation

## **CHAPITRE III : Développement des ressources humaines**

### **Section1 : La formation**

- 1-Définition de la formation
- 2- Les objectifs de la formation
- 3-Les types de la formation
- 4-La réalité de la formation dans la législation algérienne

### **Section2 : La promotion**

- 1-Définition de la promotion
- 2-Les objectifs de la promotion
- 3-La politique de promotion
- 4-L'importance de la promotion
- 5-Les types de la promotion
- 6-La réalité de la promotion dans la législation algérienne

### **La partie pratique**

## **CHAPITRE IV : Présentation de l'organisme d'accueil et analyse des interprétations des résultats**

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

1. Historique de l'entreprise
2. Structure de complexe :
  - A/ Situation géographique
  - B/ La nature d'activité
  - C/ Composition de complexe
3. Les différentes directions de l'entreprise
4. Les objectifs de l'entreprise

### **Section 2 : Analyse des interprétations des résultats**

- 1- Les caractéristiques de la population étudiée
- 2- La vérification des hypothèses :
  - A/ La première hypothèse
  - B/ La deuxième hypothèse
  - C/ La troisième hypothèse

Conclusion générale

La liste bibliographique

Annexes

## **Introduction générale :**

Aujourd'hui, dans le contexte de l'économie du marché, l'entreprise algérienne, pour jouer son rôle de producteur de biens et services et s'inscrire dans une logique de continuité durable, doit se structurer et s'organiser en adoptant une gestion rationnelle de ces moyens de production avec la présence de la ressource humaine car « il n'y a ni richesse ni force que d'homme<sup>1</sup> ».

Dans le cadre de son organisation, et pour qu'elle puisse atteindre son niveau de développement, l'entreprise doit s'intéresser d'avantage à ses RH, car elle représente le pilier sur le quel s'effectuent toutes les politiques de développement économique et social, et le bon fonctionnement d'une entreprise quelle que soit la nature de son activité dépend nécessairement de la valeur des hommes qui la gèrent. C'est pour cette raison que plusieurs chercheurs ont traité l'idée de valoriser et d'estimer ce moyen de production, en plus de ces vertus proclamés de la pluridisciplinarité.

Ainsi, pour le sujet de notre étude qui nous intéresse, en l'occurrence la gestion des carrières du personnel dans l'entreprise BEJ-E, il nous semble indispensable d'affirmer la nécessité et l'existence d'une telle vision sociologique, dans la mesure où elle s'inscrit dans le cadre du développement de la RH en acquérant plus de connaissance et de qualification indispensable pour la poursuite de son plan de carrière.

En effet, une approche sociologique n'est pas une approche complémentaire qui sert à éclairer des zones d'ombres, mais bien au contraire elle se présente comme une approche absolument nécessaire à l'analyse scientifique des actions de l'organisation.

Vue l'intérêt qu'elle présente et les objectifs qu'elle vise à réaliser, nous avons eu la motivation d'opter pour l'étude de la gestion des carrières du personnel, dans un établissement public nommé : BEJAIA-EMBALLAGE.

---

<sup>1</sup> Guylaine et Christiane M. La maîtrise de la gestion des ressources humaines. 3<sup>ème</sup> édition, édition de book, Belgique, 1999, P 32.

Ainsi, nous essayons à travers notre étude, d'analyser et d'expliquer les différentes réactions des salariés à l'égard de la gestion de leurs carrières qui va contribuer à la maîtrise des critères déterminants des différentes activités de RH à savoir : recrutement, la formation, et la promotion.

Afin de répondre à la question posée dans notre problématique faisant l'objet de la recherche de notre travail qui s'articule en deux parties d'analyse : L'une théorique et l'autre pratique.

- Chapitre I : comprend le cadre méthodologique de la recherche portant sur les raisons du choix du thème et ses objectifs, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisée, le choix de l'échantillon et l'enquête sur le terrain et en dernier lieu les difficultés et les avantages rencontrés.
- Chapitre II : porte sur l'acquisition des ressources humaines qui est subdivisée en trois sections : l'une est consacrée sur les généralités sur la gestion des carrières et l'autre pour le processus de recrutement. Et la dernière section est consacrée pour la présentation de système d'appréciation.
- Chapitre III : porte sur le développement des ressources humaines, est divisée en deux sections : la formation et la promotion.
- Chapitre IV : concerne la partie pratique qui est divisée aussi en deux sections : La présentation de l'organisme d'accueil et interprétation des résultats.  
Et enfin, nous avons terminé la recherche par la conclusion générale et la liste bibliographique et les annexes.



**1-Les raisons du choix du thème :**

Parmi les motifs qui nous ont motivés à choisir notre thème de recherche nous évoquons 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.
- Mettre en pratique ce que nous avons appris de la théorie et faire face aux aléas du terrain.
- Comprendre le processus de fonctionnement du service ressources humaines au sein de l'entreprise BEJ-Emballage et essayer par la suite de proposer quelques stratégies mieux adaptées aux besoins de l'entreprise.
- Comprendre le processus impliqué par l'entreprise BEJ-Emballage pour la gestion des carrières du personnel et suggérer par la suite d'autre processus plus performant.

**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 BEJ-Emballage dans l'avenir, parce qu'elle représente à côté de son développement productif, un lieu de développement des connaissances et de réalisation des objectifs.

**2-Les objectifs de la recherche :**

Cette recherche est d'une utilité assez considérable puisqu'elle va nous aider à comprendre :

- Comment l'entreprise BEJAIA- Emballage arrive à assurer une meilleure adéquation entre leur potentiel humain et les exigences des postes ?
- Comment BEJ-Emballage utilise ses différentes ressources pour atteindre une performance maximale ?

- Comment concilier entre les objectifs organisationnels et les attentes de son personnel ?
- Dans le but d'apporter des nouvelles connaissances à la science, en particulier ce qui concerne la gestion des carrières.

### **3-La problématique :**

L'Algérie a connue en cette dernière décennie de grandes mutations, économique avec son ouverture vers une économie du marché et la privatisation, cette dernière se caractérise par une concurrence intense, ce qui a conduit les entreprises publiques à remettre en cause leurs politiques de gestion et de les renouveler afin de s'adapter à leur environnement qui est à la fois instable et contraignant.

Les entreprises algérienne afin qu'elles se progressent à un niveau de développement qui leur permet concurrencer que se soit des entreprises locales, nationales ou internationales, il est indispensable de procéder dans les politiques d'accorder une importance de la gestion de ressource humaines qui est devenue aujourd'hui la principale cause de la réussite de chaque entreprise qui a pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines.

En conséquence, le facteur humain joue un rôle très important dans la performance de la gestion de l'entreprise, cette dernière considère « Les individus dans l'organisation comme des ressources qu'il faut maximiser et non comme des coûts qu'il faut minimiser<sup>1</sup>».

Autrement dit, le capitale humaine représente pour l'entreprise sa principale richesse.

La gestion des ressources humaines est constituée de trois grands axes qui sont : L'acquisition, maintien et le développement des ressources humaines.

Face à l'importance accordée par les gestionnaires et les spécialistes en ressources humaines pour le développement et à la motivation du personnel, il est nécessaire

---

<sup>1</sup> CERDIN. J L. Gérer les carrières. Ed EMS, Paris 2000, P16.

d'appliquer d'autres pratiques et procédures, nous indiquons « La gestion des carrières » qui est notre axe de recherche.

La gestion des carrières est utile pour l'organisation, elle est devenue un enjeu majeur dans la société actuelle ; C'est ainsi que « La carrière dans une entreprise est une succession d'affectation à des postes de travail<sup>2</sup> ».

En effet, la gestion des carrières comprend des activités qui s'inscrivent dans la gestion des ressources humaines. Qui a pour objectif de contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels en termes de compétences souhaitées et d'apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés et fidéliser une partie du salarié. Et aussi la gestion des carrières se trouve à la croisée de deux logiques, celle de l'organisation et celle de chacun de ses salariés<sup>3</sup>.

La pratique de la gestion des carrières s'exprime dans les décisions de recrutement, de formation, de mutation et de promotion, donc elle implique l'existence d'un système d'évaluation (d'appréciation) bien construit et rationnel dans le but de trancher objectivement sur l'évolution ou la régression des personnes au sein des entreprises.

Dans le cadre de l'analyse de gestion des carrières et sa composante humaine dans le développement de l'entreprise, nous allons rechercher des éléments de réponse sur la carrière au sein de BEJ-EMBALLAGE qu'est une entreprise économique algérienne spécialisée dans la fabrication de toile, sac en jute et cordes.

Cette entreprise s'est fait d'une manière réfléchie car elle donne une grande importance au développement de son personnel et de leurs carrières professionnelles.

Pour pouvoir élargir notre sujet de recherche et atteindre les objectifs fiables, notre étude consiste à répondre la question suivante :

---

<sup>2</sup> PERETTI .J M. La gestion des ressources humaines. 15<sup>ème</sup> édition, Vuibert Paris, 2008, P84.

<sup>3</sup> CERDAN .J L. OP tic 2000, P15.

- Comment l'entreprise BEJ-EMBALLAGE pratique-t-elle la gestion des carrières de son personnel dans sa politique de gestion des ressources humaines ?

Pour mieux répondre à cette question centrale, nous devons précédemment répondre à ces interrogations aussi importantes que la principale.

- La politique de recrutement au sein de BEJ-EMBALLAGE permet-il d'assurer une adéquation : Homme - poste ?
- Qu'est le rôle de la formation dans la progression des carrières dans BEJ-EMBALLAGE ?
- La promotion au sein de BEJ-EMBALLAGE, permet-elle aux salariés de réaliser leurs aspirations et leurs attentes dans la gestion des carrières ?

#### **4- les hypothèses :**

M. Grawitz définit l'hypothèse comme étant une proposition de réponse à la question posée ou une réponse dont la recherche a pour but de vérifier le bien ou le mal fondé de la question que l'on se pose<sup>4</sup>.

\* Le recrutement au sein de BEJ.E se base sur la capacité des salariés, et la potentialité de répondre aux nécessités du poste.

\* La formation au sein de BEJ. E est contribuent dans la progression des carrières.

\* L'adoption du principe compétence dans la promotion des personnels permet la réalisation des attentes et des souhaits des salariés.

#### **5-La définition des concepts clés :**

Le concept clé est un élément de base dans toute recherche car « il organise la réalité en retenant les caractères distinctifs des phénomènes, il sert aussi comme guide de la recherche<sup>5</sup> ».

<sup>4</sup> GRAWITZ(M). Lexique des sciences sociales. Ed, Dalloz, Paris1996, P .211.

<sup>5</sup> <http://www.travail.gouv.fr/img/Pdf/questionnaire>. Condition de travail 1978 .PDF.

A fin de délimiter notre thème et d'expliquer ses différentes composantes, nous avons opté à la définition de certains concepts utilisés dans le contenu.

Une fois déterminés les concepts qu'on veut utiliser, on va donner une définition de chacun, Les définitions portent sur les concepts suivants :

❖ **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 aux maintient et au développement d'une structure, et d'une manière plus ambitieuse de l'ensemble de décisions et des 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 effcience dans le respect de contraintes diverses (juridique, humain, politique, sociétale....)imposée par l'environnement<sup>6</sup> ».

- « Ensemble des moyens par lesquels 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>7</sup> ».

❖ **La carrière :**

Plusieurs définitions ont été procurées pour ce concept :

Etymologiquement, le mot carrière signifie « Chemin pour les courses de chars ».

L'idée de chemin ou de trajectoire est plutôt positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celles de :

- Progression
- Avancement
- Promotion
- Développement<sup>8</sup>.

- «C'est une évolution des statuts, rôles, honneurs, responsabilité, liée à la vie professionnelle<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion. ED, Economisa, paris 1998, P102.

<sup>7</sup> GRAWITZ(M). Op.cit. 2000, P193.

<sup>8</sup> CARDIN .J L. Op.cit, 2000, P25.

<sup>9</sup> GRAWITZ(M). Op.cit. 2000, P52

**❖ La gestion des carrières :**

Selon PERETTI J.M : «La gestion des carrières incluse le suivit dans le passé, le présent et l’avenir des affectations d’un salariés au sein des structures de l’entreprise<sup>10</sup> ».

-La définition classique de la gestion des carrières est l’ensemble de règles de gestion permettant d’organiser la progression verticale et horizontale. Plus globalement, il s’agit de la mobilité.

« Ensemble d’action conduites par une organisation afin d’assurer le cheminement interne de poste à poste, de planifier les évolutions et l’encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrières<sup>11</sup> ».

-« Ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel dans l’entreprise à travers les mutations et les promotions<sup>12</sup>.»

**❖ L’entreprise :**

De nombreux chercheurs ont donné une définition pour l’entreprise selon leurs courants, leur idéologie et leurs contextes. On retiendra les suivants :

- « L’entreprise est une unité économique autonome combinant divers facteurs de production, produisant pour la vente des biens et des services et distribuant des revenus en contre partie de l’utilisation des facteurs.<sup>13</sup> »

**❖ L’entreprise publique :**

« Organisation à caractère industriel et commerciale placée sous l’autorité ou la tutelle de l’état ou d’une collectivité publique. La fonction est de produire des biens et des services pour un marché. L’entreprise publique dispose d’une certaine autonomie de gestion<sup>14</sup>».

---

<sup>10</sup> PERETTI . J M. Op.cit, P84.

<sup>11</sup> PERETTI .J M. Dictionnaire des RH. 2<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, 2001, P118.

<sup>12</sup> N’GAHANE. P. Dictionnaires de gestion. Edition Armand colin, Paris, 1996, P99.

<sup>13</sup> SILEM A et d’autres. Lexique d’économie. 7<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 202, P294.

<sup>14</sup> SILEM A et d’autres. Lexique de gestion. 6<sup>ème</sup> édition, Edition Dalloz, Paris, 2003, P224.

**❖ La formation :**

- « Ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, Leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités, et leurs capacités mentales nécessaires à la fois atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leur sont personnels pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir leur tâches actuelles et futurs<sup>15</sup> ».

- «C'est l'ensemble des dispositifs (pédagogiques) proposés aux salariés a fin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leurs évolutions professionnelles<sup>16</sup>».

Donc la formation désigne l'ensemble de dispositifs pédagogiques planifiés, Permettant aux salariés de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation de travail, et de favoriser leurs évolutions professionnelles en améliorant leurs connaissances, comportements, attitudes et capacités mentales.

**❖ Le recrutement :**

-« Le recrutement est l'ensemble est l'ensemble des actions mises en œuvres, pour trouver un candidat correspondant aux besoins d'une organisation dans un poste donné<sup>17</sup> ».

-« le recrutement est « un passage obligé dans la relation entre individus et entreprise, processus concret par lequel se joue les grands équilibres entre offre et demande l'emploi, il est porteur d'enjeux très lourd <sup>18</sup>».

Notre définition opératoire : Le recrutement est donc l'opération par la quelle l'entreprise attire les candidats ayant les compétences et les aptitudes nécessaires pour occuper un poste vacant dans le présent ou dans le futur, et par laquelle se

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

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

<sup>17</sup> [www.altavista.com/recrutement](http://www.altavista.com/recrutement).

<sup>18</sup> CARDIN et autres. Gestion des ressources humaines. Edition Dunod, Paris, P174.

concrétise la relation de travail entre un individu sélectionné et une organisation recruteuse.

❖ **Promotion :**

« Nomination (d'une personne) à un grade, une garde, une fonction ou un poste plus élevé dans la hiérarchie et doté de plus de responsabilités<sup>19</sup> ».

Selon Louis Mathis : « La promotion est tout ce qui peut être considéré par le cadre, comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, 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>20</sup> ».

## **6- Les études antérieures :**

**A- Les études algériennes :** les études qu'on a pu trouver consistent en thèses de magister.

**Etude n°1 :** elle a été menée en 2002 au sein de l'organisme Public des douanes auprès de 107 cadres.

La problématique de cette recherche s'articule autour de la réalité que vit les organisations nationales actuelles en particulier les organismes à caractère de service qui sont en répression et cela est dû d'après le chercheur à la concentration des responsables sur les moyens matériels et technologiques dans la résolution des problèmes et la négligence du facteur humain, créateur de richesses.

Dans cette perspective la mise en œuvre d'un programme de développement des cadres, comme étant une catégorie socioprofessionnelle très qualifiée, apparaît indispensable dans chaque organisation compte tenu du programme mis en œuvre par la direction générale des douanes pour le développement de ces cadres, le chercheur s'interroge en recourant à l'analyse des difficultés politiques exercées au sein de cette dernière en l'occurrence le recrutement, la formation, la promotion et la mutation.

---

<sup>19</sup>« La promotion » Encarta 2013(CD).

<sup>20</sup> LOUIS M. Gestion prévisionnel et valorisation des RH. Edition d'organisation, Paris, 1982, P141.



Un ensemble de questions, le chercheur tente de répondre ainsi :

- ✓ L'ensemble des politiques et pratique adoptées au sien de la direction générale des douanes, dans le cadre du développement de ses cadres, permet-il de répondre aux exigences des postes occupés au présent, à l'avenir (ultérieurement) ?
- ✓ Comment sont conçues les attitudes des cadres vis-à-vis des critères adoptés par l'organisme des douanes dans l'ensemble de ses politiques pour le développement de leur carrière professionnelles ?

Pour répondre à ces questions quatre(04) hypothèses sont formulées à ce sens :

- ✓ L'adéquation entre les compétences des cadres lors du recrutement et les exigences du poste permet une bonne intégration de ces derniers dans leur travail.
- ✓ Le cadre douanier accorde plus d'intérêts aux formations qui se rapportent aux exigences de son poste qu'aux autres formations, dans le but d'améliorer ses connaissances et de les enrichir.
- ✓ Les cadres douaniers ne sont pas satisfaits des critères appliqués dans les différents types de promotion parce qu'ils ne tiennent pas compte de leurs acquisitions et de leurs compétences.
- ✓ L'existence d'un programme de formation professionnelle incite les cadres à formuler des demandes de mutation dans le but d'acquérir plus de connaissances et d'expériences nouvelles dans leur domaine.

L'étude a démontré un ensemble de résultats que nous résumons comme suit :

- ✓ Le diplôme est à la base de tout recrutement des cadres douaniers. C'est le moyen de bonne intégration dans leur milieu de travail.
- ✓ Le cadre douanier considère la formation comme un moyen lui permettant d'acquérir plus de connaissances en rapport à son poste, c'est pour cela qu'il préfère et qu'il opte pour des cycles de formation approfondie en techniques spécifiques et non pour des formations générales de faible intérêt pour lui.
- ✓ La politique de promotion se caractérise par le manque d'objectivité du fait qu'elle se fait selon le critère d'ancienneté et d'expérience. Cette méthode pénalise les jeunes cadres diplômés ne pouvant accéder à des postes de responsabilité occupés par les anciens toujours en fonction. Un système d'évaluation plus objectif et plus réaliste

doit faire l'objet d'une réflexion et doit être mise en place pour mieux motiver les cadres dans leur globalité fonctionnelle

- ✓ La mutation est une moyenne pour certains cadres douaniers qui n'ont pas bénéficié d'avantages professionnels (promotion, formation...) de confirmer leurs talents en d'autres lieux et d'en assurer ainsi le développement progressif de leur carrière<sup>21</sup>.

**Etude n°2 :** cette étude a été effectuée en 2002 menée dans le cadre de la gestion des carrières au sein de l'entreprise publique « SONEGAS » aux côtés d'un échantillon d'étude constitués de 118 cadres.

L'objectif de cette étude est l'analyse d'un ensemble de politiques que l'organisme applique en direction de ses cadres, entre autres : la formation, la promotion, Le Recrutement, la mutation et l'évaluation.

A travers les questionnements, le chercheur a essayé de répondre aux questions suivantes :

- ✓ SONEGAS adopte quelles méthodes pour augmenter le degré de satisfaction et de motivation de ses salariés ?
- ✓ De quelles façons SONEGAS assure l'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences des postes ?
- ✓ Comment SONEGAS répond, en réalité, aux aspirations de ses cadres ?

Pour pouvoir répondre à l'ensemble de ces questions, le chercheur a émis les hypothèses suivantes :

- ✓ L'adoption des critères scientifiques et objectifs dans l'évaluation de ses salariés augmente le degré de satisfaction et de motivation vis-à-vis de leur carrière professionnelles.
- ✓ La formation continue permet l'adéquation entre les compétences des salariés et les exigences des postes occupés.

---

<sup>21</sup> حدرياش ب. تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية. دراسة ميدانية في مديرية الجمارك. رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع و العمل, معهد علم الاجتماع, الجزائر, 2001-2002.

- ✓ La promotion permet aux salariés de réaliser leurs aspirations dans la gestion de leurs carrières.  
Les résultats de l'enquête peuvent être résumés comme suit :
- ✓ La politique de recrutement des cadres au sein de « SONELGAZ » se fait sur la base de deux critères :
  - Le niveau d'instruction, compte tenu de l'existence d'un grand nombre de postes vacants.
  - Les relations sociales, compte tenu d'un nombre restreint de postes à occuper.
- ✓ Dans le cadre de la promotion de ses responsables hiérarchique « SONELZAZ » se réfère aux critères objectifs qui sont : la compétence, l'ancienneté, la qualification et l'expérience.
- ✓ La formation continue est considérée comme un investissement qui permet à la fois de renouveler les connaissances des cadres et d'assurer l'adéquation homme-poste.
- ✓ La communication et l'information sont des moyens peu utilisés, ce qui entrave considérablement le développement des cadres. Ces derniers, à travers ce manque communicatif se voient non informés sur les objectifs de l'évaluation, Ses résultats et sur l'existence des postes vacants. En conséquence, la gestion des ressources humaines se doit de satisfaire les cadres par une continuelle approche communicative<sup>22</sup>.

### **B- Les études étrangères :**

**Etude n°1 :** Paul BOUFFARTIGUE a mené une étude en France auprès des cadres (ingénieurs) issus de différentes grandes écoles qui livrent à la fin des études un diplôme d'ingénieur d'état, ainsi qu'auprès des universités. A partir d'un échantillon constitué de 805 ingénieurs il a essayé de suivre l'évolution de leurs carrières commençant par leur recrutement.

<sup>22</sup>أهوارى ز. تسيير المسار المهني في مؤسسة اقتصادية. دراسة ميدانية ب سونلغاز، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل، الجزائر، 2001-2002.

La chercheuse a constaté que 41% des individus issus des écoles d'ingénieurs sont recrutés par les grandes entreprises contre 72% des individus des universités. Il a également découvert que le type d'activité diffère aussi : au moment où les universitaires acceptent les postes de gestion de la production et de technico-commerciaux, leurs camarades issus des grandes écoles se dirigent plus vers les activités d'études et de recherche. Ce choix renvoie à la stratégie de carrière, parce que ces activités vont leur permettre de devenir des managers en peu de temps, Sachant que ces ingénieurs qui sortent des grandes écoles ne sont pas dans le besoin de prouver leurs connaissances. De ce fait BOUFFARTIGUE est arrivé au résultat suivant : en France la carrière est liée au lieu d'obtention du diplôme (école ou université) qui joue un rôle important dans l'évolution de la carrière.

**Etude n°2 :** Cette recherche a été effectuée suite à une coopération entre deux équipes : une équipe japonaise « JAPAN INSTITUTE OF LABOUR », et une équipe française « LES CNRS ». Parmi les membres de cette deuxième équipe, on peut citer HIRAOTSU Novara, auteur de l'article « Trajectoire des ingénieurs au Japon et en France » où elle a repris largement les résultats de cette recherche celle-ci a donné lieu à un rapport de 500 pages et un résumé de 42 pages<sup>23</sup>.

La question de départ de ces chercheurs était : pour assurer la compétitivité de leurs industries, le Japon et la France gèrent-ils de la même façon leurs viviers d'ingénieurs ?

A partir de là, les chercheurs voulaient analyser la condition sociale de l'innovation technique à travers l'examen des processus des formations des ingénieurs par lesquels se génère le développement des compétences et la dynamique technique ; autrement dit, le Japon et la France ont la même technologie et cherchent à atteindre des objectifs similaires qui consistent à forger une nouvelle compétitivité pour faire face à la concurrence internationale qui représente une contrainte à laquelle sont soumis les deux pays.

---

<sup>23</sup>HIRAOTSU Novara. La trajectoire des ingénieurs au Japon et en France. In, Revue française de gestion n°247, Novembre-décembre, 1992.P88-89.

La seule différence entre ces dernières réside dans la façon dont ils gèrent la carrière de leurs ressources humaines à haut potentiel (ingénieur). L'objectif final donc est de déterminer les caractéristiques de chaque mode de gestion de carrière des ingénieurs et l'impact de ces deux modèles sur la réalisation des objectifs de ces deux pays.

Cette recherche a permis de détecter les différences qui existent dans la gestion des carrières entre le Japon et la France. Qui s'articulent sur les points suivants :

**Le statut cadre :** en France, le titre « ingénieur » délivré par les écoles spécialisées est reconnu par l'entreprise. Il confère à son titulaire une légitimité sociale et une autonomie professionnelle (avoir un double rôle, gestionnaire et scientifique). En revanche, au Japon, la connaissance formelle du statut ingénieur n'est faite qu'à posteriori, c'est -à- dire après l'apprentissage de l'art de l'ingénieur, avec le temps et la socialisation qui permettront aux jeunes recrues d'acquérir une compétence.

**-Le recrutement :** les ingénieurs peuvent choisir le moment de se présenter sur le marché du travail, et discuter des conditions d'embauche ainsi que leurs préférences individuelles. Par contre au Japon, les jeunes diplômés sont recrutés par cohorte d'âge sans discuter au préalable les différences individuelles.

**-Insertion professionnelle :** En France, les ingénieurs et les techniciens sont stratifiés à priori dans la hiérarchie professionnelle. L'ingénieur a une dimension, gestionnaire et scientifique, il a une tâche conceptuelle et une responsabilité, tandis que le technicien a pour rôle de concrétiser la conception de l'ingénieur sur le plan pratique et opérationnel. Au Japon, elle s'effectue par le processus d'apprentissage, chose qui met en dépendance ces diplômés les uns vis-à-vis des autres.

**-La mobilité externe :** elle est faible au Japon et forte en France, car dans les firmes japonaises les jeunes ingénieurs ont une tendance à se stabiliser dans leurs entreprises, or leur circulation est plus intensive.

**-Système d'évaluation :** le système d'évaluation diffère entre les deux pays : en France il est lié au poste occupé, alors qu'au Japon il porte avant tout sur les qualités personnelles (traits de personnalité).

**-La compétition, la sélection et la promotion :** En France, la compétition se déroule aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise, autour des postes, de la position ou l'accès à la hiérarchie, car l'entreprise croit que cette compétition est dans son intérêt, c'est pour cette raison qu'elle pousse les ingénieurs à l'initiative, à la prise de risque et à la créativité d'une part, et de l'autre part elle les aide à bénéficier d'une promotion. Tandis qu'au Japon, l'espace de compétitivité est très circonscrit étant donné que la concurrence est organisée au sein d'une cohorte d'âge c'est –à- dire la promotion se caractérise par une certaine lenteur et elle est envisagée en groupe.

En France comme au Japon, les ingénieurs tiennent à réaliser pleinement leurs capacités scientifiques, Mais la différence réside dans la manière de gérer leur carrière par l'entreprise. En France, ce système de gestion est ouvert, en d'autres termes l'ingénieur a une marge de liberté dans son parcours professionnel, chose qui engendre une créativité éphémère et dans des circonstances exceptionnelles, cela est due aux cloisonnements statutaires des ingénieurs vis-à-vis des techniciens et la séparation des connaissances qui découle de chacun (manque de communication, d'apprentissage, de coopération et de collectivité) .

Au Japon, l'ingénieur n'occupe pas un territoire autonome comme c'est le cas en France, mais il se voit intégrer dans un groupe de travail qui a collectivement une mission à accomplir. Cela lui permet de former progressivement sa compétence grâce aux échanges d'information et à l'aide d'autres membre du groupe.

Enfin, il faut signaler que ce système de gestion de carrière est cloisonné. Car il réduit la capacité d'initiative et la créativité individuelle des diplômés. Les chercheurs ont déduit que ce système ne peut aller au- delà du connu.

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

### **1- La méthode utilisée :**

Dans tout travail de recherche scientifique, l'utilisation de la méthode est indispensable, mais le choix de cette dernière se diffère d'un thème à un autre selon sa nature et les objectifs tracés par le chercheur.

Dans notre recherche on a opté pour l'utilisation de la méthode descriptive analytique (quantitative), elle « vise d'abord à mesurer le phénomène à étudier, Les mesures peuvent être ordinaires du genre plus grand ou plus petit ou numérique avec usage de calcul<sup>24</sup> ».

Durant notre enquête, nous avons opté pour une étude quantitative dans le but d'analyser les informations, les données recueillies et de vérifier la validité des hypothèses.

## **2- La technique utilisée :**

**A- L'entretien :** Durant la phase de la pré- enquête, on a procédé à l'utilisation d'un ensemble d'entretiens.

Ces entretiens ont duré une semaine durant laquelle on a effectué plusieurs visites à l'entreprise a fin de recueillir les informations et les données concernant notre thème. Les entretiens ont été effectués auprès des employés de BEJ.E, ces derniers nous ont informés sur le processus de la gestion des carrières du personnel au sein de l'entreprise. À travers ces entretiens on est arrivé à : - découvrir le processus à suivre.

- Recueillir les informations nécessaires à notre étude.
- Consulter l'avis des responsables et des travailleurs sur notre thème.
- Préciser l'objet de notre étude et élaborer les hypothèses nécessaires, et la réalisation d'un questionnaire.

**B- Le questionnaire :** Pour la confirmation ou la réfutation (l'infirmité) de notre hypothèse nous avons utilisé le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages essentiellement à la collecte des données pertinentes, de décrire les caractéristiques des membres de l'échantillon en mettant l'accent sur ces différentes caractéristiques et de trouver les corrélations de causalité entre les variables choisies dans nos hypothèses.

---

<sup>24</sup> ANGERS M. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Édition CECINC, Québec, 1996, P60.

Dans le but d'avoir le maximum d'information et de données sur notre thème, Nous avons élaboré notre questionnaire qui contient **33** questions dans laquelle on trouve des questions ouverte qui permettent la collecte d'informations, et des questions fermées.

Le questionnaire de notre enquête contient quatre **(4)** parties :

- Partie I : Concerne les informations générales d'identification telle que l'âge, le sexe, le niveau d'instruction, la date de recrutement et le poste occupé....
- Partie II : Concerne l'acquisition des ressources humaines par la pratique du recrutement, ce chapitre contient les différentes questions sur la source de l'information sur l'offre de recrutement, les critères de recrutement, l'adaptation entre la formation initiale et le premier poste occupé comme il fait recourt à l'adaptation du personnel dans le milieu de travail.....
- Partie III : Concerne le développement des ressources humaines par les stages de formation, les questions que contient ce chapitre s'articulent autour des points suivantes : Le bénéfice de formation, le nombre et le type de formation reçus, la source du choix pour la participation à ces différents types de formation, l'évaluation du personnel après chaque formation.....
- Partie IV : Concerne la promotion, les différentes questions posées dans ce chapitre sont liées à l'avis du personnel sur la note attribuée par le chef hiérarchique, les critères de promotion, les problèmes qui entravent le personnel à BEJ- E de progresser dans des différents types de promotion.

### **C- L'échantillonnage :**

L'échantillon c'est- à- dire l'ensemble des personnes interrogé qui sont extrait d'une population plus large appelée : « Population mère ou population de référence ».

Selon LOUBERT : « C'est la partie de l'univers qui sera effectivement étudié et qui permettra l'extrapolation, de connaître la totalité, les caractéristiques de la totalité de l'univers<sup>25</sup> ».

---

<sup>25</sup> LOUBERT Del Baye le jean louis. Initiation aux méthodes des sciences sociales. Édition l'harmattan, 2000, Paris, P6.



Notre terrain de recherche est l'entreprise BEJ-EMBALLAGE. Spa, elle comprend 228 salariés repartis en trois catégories : agents d'exécutions, agents de maîtrise, et cadres qu'on trouve reparti entre les différents services.

Et comme on a essayé de toucher le sexe masculin et féminin. Ainsi que les différentes catégories pour savoir le poids de chaque catégorie pour mieux comparer la vision de chaque catégorie sur la gestion des carrières du personnel et de voir à quelle façon l'entreprise gère la carrière de ces salariés.

Après l'élaboration de notre questionnaire, nous l'avons distribué sur un échantillon de **115** personnes, d'où on a récupéré 77 questionnaires.

Concernant le type d'échantillonnage on a opté pour l'échantillon par stratifié qui est défini comme suit :

« C'est un prélèvement d'un échantillon dans une population de recherche par un tirage au hasard à l'intérieur de sous- groupes, ou strates, constitués d'éléments ayant des caractéristiques communes <sup>26</sup>».

Le choix des éléments a été simple vu que notre enquête c'est porter sur les salariés de la BEJ. E des différentes catégories socioprofessionnelles.

## **8- L'enquête sur le terrain :**

L'enquête sur le terrain offre la possibilité de vivre directement le phénomène étudié, en vue de confirmer ou d'infirmer les hypothèses posées dans la problématique de recherche, également pour en savoir plus des conditions de travail dans l'entreprise algérienne.

La présentation du terrain :

Dans cette section on va présenter les caractéristiques de la population d'étude.

### 1- Les domaines de l'étude :

Dans notre enquête effectuée, nous avons pris en considération les éléments suivants :

#### a- Le lieu d'étude :

---

<sup>26</sup> ENCARTA 2008.

Le lieu de notre étude est bien l'entreprise BEJ-EMBALLAGE spa. Laquelle nous avons déjà l'honneur de présenter dans le premier chapitre de la partie pratique.

b- Le temps :

Nous avons entamé notre enquête sur le terrain par une pré-enquête d'une semaine de 10 au 14 février 2013 sur le lieu de l'étude où nous avons fait le tour à l'intérieur de l'usine ainsi que nous avons effectué quelques entretiens avec les différents salariés. Et c'est vers le 17 février que nous avons commencé notre enquête pour terminer vers le 11 avril 2013.

c- La population :

La population étudiée dans notre recherche n'est pas d'une seule catégorie socioprofessionnelle ou d'un seul sexe, mais elle porte sur l'ensemble des travailleurs de BEJ-E.

## **9- Les avantages et les difficultés de la recherche :**

### **A- Les avantages :**

- L'accueil chaleureux qui nous a été réservé de la part du personnel de la BEJ. EMBALLAGE.
- Mise en pratique des connaissances acquises durant notre cursus universitaires et comparer entre le savoir universitaire et la réalité de l'univers de travail.
- Etre en contact avec le monde du travail, nous a donné l'occasion de côtoyer les personnes du domaine professionnel qui nous ont fait partager leur expérience et leur savoir faire pendant la durée de notre stage.
- Comparer entre le savoir scientifique universitaire et la réalité de l'univers du travail de l'entreprise publique algérienne.

### **B- Les difficultés :**

Durant notre recherche, nous avons rencontré plusieurs problèmes qui peuvent être résumés en :

- Le manque immense d'ouvrage traitant la gestion des carrières même dans les ouvrages de la gestion des ressources humaines au niveau de la bibliothèque.
- La récupération de notre questionnaire s'est fait d'une manière discontinue.
- Le refus de certaines personnes de répondre à nos questions.
- La perte de **38** questionnaires (ils n'ont pas pris au sérieux notre travail).
- La distribution et la récupération des questionnaires qui prend beaucoup de temps.
- La difficulté de faire l'entretien avec la catégorie agent d'exécution, et les chefs de services qui ont beaucoup de responsabilités.

## **Section I : Généralités sur la gestion des carrières**

Plusieurs définitions qui ont été attribuées à la gestion des carrières. Dans notre présente étude, nous avons choisi les définitions ci – dessus :

### **1- La définition de la gestion des carrières :**

- « La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extra – professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active<sup>1</sup> ». Donc la carrière désigne plusieurs significations qui sont :
- La progression, avancement, développement, expérience professionnelle, mobilité, formation et promotion....

C'est-à- dire la gestion des carrières constitue un facteur de la réussite de l'entreprise, il contribue entre autre à la motivation, à la fidélisation et à la performance des employés.

- « La gestion des carrières est l'ensemble d'actions conduites par une organisation a fin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leurs carrières<sup>2</sup> ».

La gestion des carrières se définit aussi comme :

- « Ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnelle, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences <sup>3</sup>»
- En conclusion, la gestion des carrières est un suivi dans le passé, le présent et le futur de la gestion et de développement des ressources humaines par le recrutement, l'avancement, la promotion et la formation.....

---

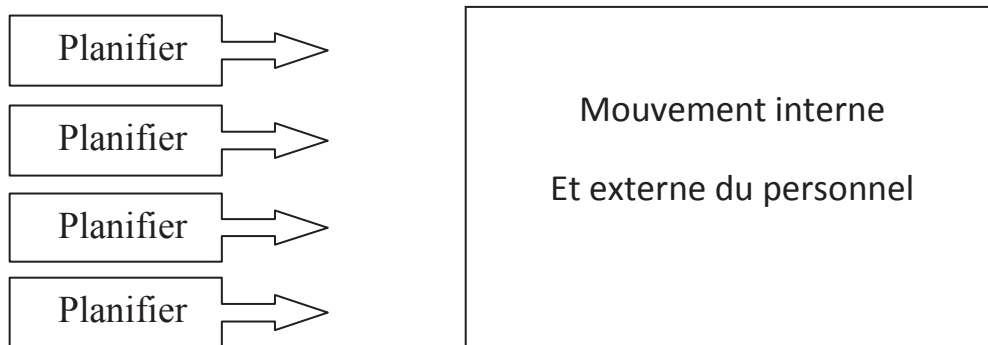
<sup>1</sup> AMHERDT. Relever les défis de la gestion des ressources. 2ème édition, édition Gaétan Morin Itée, 1999, P 77.

<sup>2</sup> PERETTI. J M. Gestion des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition, édition VUIBERT, Paris, 2001, P 118.

<sup>3</sup> SEKIOU L et autres. Gestion Des Ressources. 2<sup>ème</sup> édition, édition Boeck, Québec, 1993, P 365.

La notion gestion des carrières est apparue au milieu des années 80 avec la pratique de la gestion des ressources humaines, et de plus en plus les entreprises ont pris conscience de la valeur de la ressource humaine.

### **Qu'est ce que la gestion des carrières:**



A partir de ce schéma, nous pouvons déduire que la gestion des carrières est l'activité qui consiste à organiser et à prendre en charge le développement des ressources humaines. La gestion des carrières pour finalité de planifier, organiser et contrôler le développement de potentiel humain de l'entreprise<sup>4</sup>.

### **2- les objectifs de la carrière:**

La gestion des carrières repose sur trois éléments essentiels :

1) Contribuer à la satisfaction des besoins organisationnels, aussi bien au niveau des effectifs recherchés que des compétences souhaitées, veut dire répondre aux besoins immédiats et futurs des ressources humaines dans l'organisation.

---

<sup>4</sup> ST-ONGE. S. Relever les défis de la gestion des ressources humaine. 2<sup>ème</sup> édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004, page 283.

2) Apporter des réponses individualisées aux aspirations des salariés. Ça veut dire que : intégrer les besoins et les aspirations individuels aux aspirations et aux objectifs organisationnels.

3) Fidéliser une partie des salariés et ainsi l'idée de la gestion des carrières suppose une stabilité de l'emploi, une bonne rémunération, un avenir professionnel relativement tracé et prévisible, une formation adéquate du travail.<sup>5</sup>

### **3- L'importance de la gestion des carrières:**

- Pour l'entreprise :
  - ❖ Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose.
  - ❖ Améliorer sa flexibilité.
  - ❖ Mettre en place une relève de qualité.
  - ❖ Renforcer sa culture.
  - ❖ Mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs.
- Pour les individus :
  - ❖ Jouir d'une sécurité d'emploi dans la mesure du possible.
  - ❖ Pouvoir développer leurs compétences.
  - ❖ S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres part entière de celle-ci.
  - ❖ Satisfaire leurs besoins d'estimes et de connaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence...etc.).
  - ❖ Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> CERDIN. JL. Gérer les carrières. Édition EMS, Paris, 2000, Page 16.

<sup>6</sup> GERIN. G. Twills. « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6, p.13-30.

#### **4- Les pratiques de la gestion des carrières :**

La gestion des carrières regroupe plusieurs activités qui permettent l'épanouissement et le développement des ressources humaines, elles peuvent être résumées en :

##### **1- Le recrutement :**

Recruter est acte du management. Sa spécialité est d'avoir un impact immédiat sur la vie des personnes et sur celles de l'entreprise très classiquement; le recrutement est la conclusion d'une série de rencontres et de mise au point entre au moins deux personnes, un employeur et un individu dont les compétences professionnelles répondent à la demande de celui-ci

Selon la complexité de cette demande et la taille de l'entreprise qui recrute une troisième personne pour intervenir qui est le consultant, qu'il soit interne à l'entreprise, la qualité de ses conseils et sa capacité à mettre en relation les souhaits de recruter et le profit du candidat sont l'image de son savoir faire.<sup>7</sup>

##### **2- La formation :**

« La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées. Elle vise l'acquisition de savoir propre à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation. La formation naît d'un besoin organisationnel et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné<sup>8</sup> ».

##### **3-La promotion :**

La promotion peut définir comme étant :

« Passage d'une qualification à une qualification supérieure, action d'élever plusieurs personnes à une fonction supérieure, ensemble de personnes effectuant le même parcours de formation pendant la même période<sup>9</sup> ».

---

<sup>7</sup> MOULT. Er. V. Recrutez sans se tromper- Conseil Technique d'un Chasseur de tête. Ed de tête, Ed d'organisation 2002, 4<sup>ème</sup> tirage, P.5.

<sup>8</sup> GAGNON. S. Guide de gestion des ressources humaines. Édition Québec, Montréal, 2003. P86.

<sup>9</sup> PERETTI. JM. Dictionnaire des ressources humaines. Édition d'organisation, Paris 2003. P179.

**Section II : le processus de recrutement :****1-Définition :**

On définit généralement le recrutement comme l'ensemble des activités visant à fournir à l'organisation un nombre suffisant de candidat qualifiés, de telle sorte que celle-ci puisse choisir les individus les plus aptes à occuper les postes disponible.

Cependant, le recrutement doit également répondre aux divers besoins des candidats, en d'autres mots, le recrutement n'a pas uniquement pour objectif d'attirer des individus qualifiés, il vise également à les garder dans l'entreprise une fois qu'ils ont été embauchés.

Dans le langage courant, le recrutement est utilisé un terme générique désignant l'ensemble du processus d'embauche<sup>10</sup>.

Le recrutement est aussi une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de faire en sorte (préparation, recherche et information) d'attirer un nombre suffisant de bonne candidatures possédant des qualifications et de la motivation face au poste offert<sup>11</sup>.

**1- L'importance du recrutement :**

Comme je l'ai déjà mentionné, l'objectif principal du recrutement est de fournir à l'entreprise le plus grand nombre possible de candidat potentiellement qualifiés pour que cette dernière puisse ensuite faire le choix le plus judicieux possible.

Le recrutement poursuit également plusieurs spécifiques mentionnés dans ci-dessus.

---

<sup>10</sup> AZZOPARDI.G. Guide de recrutement. Edition, MARABOUT, P15.

<sup>11</sup> SEKIOU. L et autres. Gestion des ressources humaines, 2<sup>eme</sup> édition, Edition DE BOECK, Québec, 1993, P227.



**Les objectifs spécifiques du recrutement**

- ❖ Assurer à l'entreprise les objectifs dont elle a et aura besoin, conformément à planification des ressources humaines et à l'analyse des postes.
- ❖ Assurer les succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidats qualifiés.
- ❖ Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emploi et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.
- ❖ Réduire les risques de départ hâtif des candidats embauchés par l'organisation dont le profit est incompatible avec les valeurs organisationnelles.
- ❖ Augmentation d'efficacité organisationnelle à court et long terme.

**Figure I : Présente les objectifs spécifiques du recrutement :**

L'atteint de ces objectifs aura pour favoriser l'embauche de candidats qualifiés, de les garder aux services de l'entreprise, d'améliorer la qualité de vie au travail.

Le recrutement est d'une importance capitale puisqu'il fournit à l'organisation les compétences dont elle aura besoin pour mettre en œuvre ses stratégies.

**2- Le processus du recrutement :**

Le processus du recrutement renvoie à l'ensemble des moyens par lesquels on incite des personnes susceptibles d'occuper un poste dans l'organisation à poser leur candidature.

Le processus de sélection est celui par lequel on choisit, parmi des candidats, celui ou ceux qui correspondent le mieux aux critères établis. Finalement, l'embauche est le fait d'offrir formellement le travail au candidat recruté et sélectionné. Les recrutements les plus réussis se font avec l'appui des spécialistes en recrutement pour les postes à combler, et ce, de la planification initiale jusqu'à la décision du candidat à retenir.

- Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant<sup>12</sup> :

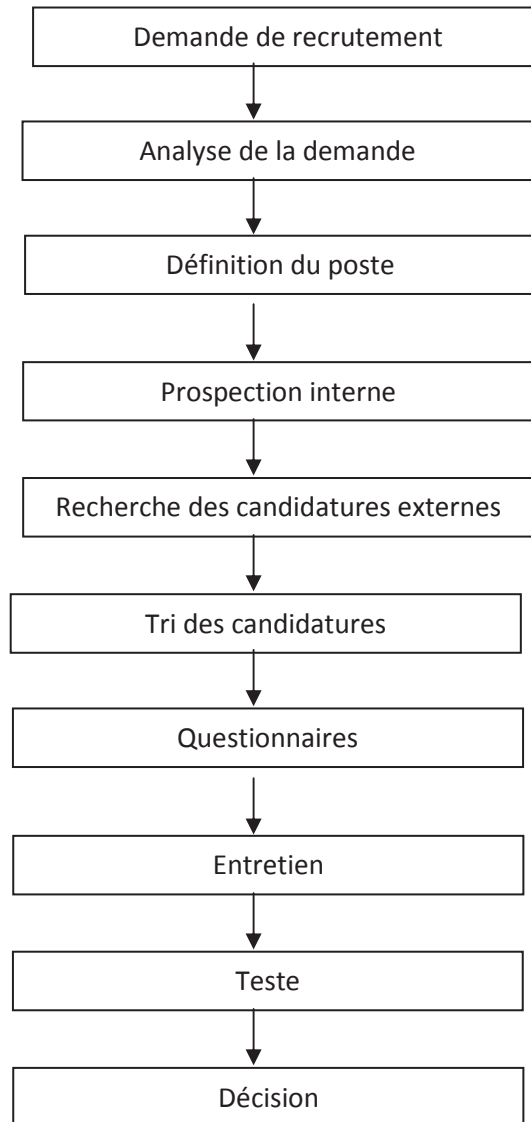


Figure 02 : Présente le processus du recrutement.

<sup>12</sup> PERETTI .J .M. Gestion des ressources humaines. 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 1987, P81.

Ce schéma très général peut être réduit dans divers cas.

### **1- La demande de recrutement :**

La demande de recrutement en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné<sup>13</sup>.

L'origine de la demande peut être :

- ❖ La conséquence d'une action de mobilité interne (promotion, mutation).
- ❖ D'un ajustement tactique (remplacement suite à un départ, une maladie par exemple).
- ❖ D'une décision stratégique (création de nouvelles tâches, changement dans le volume de production, innovation technique)<sup>14</sup>.

La demande du recrutement fait l'objet d'un examen hiérarchique.

### **2- L'analyse de la demande:**

Le service du personnel possède à l'analyse de la fiche de la demande transmise par le service concerné.

La demande comporte une série de renseignements faite par la direction des ressources humaines qui vérifie et analyse les possibilités d'amélioration de la production avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

### **3- Définition du poste :**

A l'occasion de recrutement il est important d'établir et d'identifier les besoins et les critères du poste d'emploi. En effet, l'efficacité d'un bon recrutement dépend d'un mode bien défini, elle est nécessaire pour présenter le poste aux candidats et pour l'intégration de celui qui a été retenu. La définition du poste doit être la plus proche possible de la réalité.

---

<sup>13</sup> PERETTI J. M. Gestion des ressources humaines. 6eme édition, VUIBERT, paris, 1995, P82.

<sup>14</sup> BIERTY. F. La gestion des ressources humaines en pratique. Étude des cas et sciences corrigées, Edition ESKA, Paris, 2000, P144.

#### 4- La recherche des candidatures :

A/ La prospection interne : Il sera tout à fait irrationnel d'aller vers l'extérieur pour répondre à un besoin avant d'exploiter les sources internes, du moment que les salariés déjà existant constituent un besoin très important, « c'est pour ça que nous trouverons que les postes de maîtrise et d'encadrement – vacant sont généralement proposés aux salariés de l'entreprise <sup>15</sup> ». Pour répondre à leurs motivations et de les satisfaites au travail.

- La prospection interne repose sur :

- ❖ L'existence d'un système d'information sur les postes pouvoir (les journaux d'entreprises, les affichages, les notes de service).
- ❖ L'existence de plan de carrière : les agents sont appelés à occuper le poste en remplissant les conditions afin d'occuper le poste.
- ❖ L'exploitation directe des fichiers existant : « le tri à partir des informations nécessaires et des critères de sélection <sup>16</sup> ».

La prospection interne, a comme avantages la bonne connaissance de l'entreprise et des salariés et la diminution des risques d'intégration.

Néanmoins, cette prospection interne à des inconvénients comme la difficulté de gestion des échecs et l'absence de sang neuf<sup>17</sup>.

B/ La prospection externe: la recherche des candidatures externe renvoie aux différentes motivations :

- ❖ Le souci d'alimenter le potentiel de l'entreprise par des jeunes diplômés ou de collaborateurs ayant capitalisées de l'expérience<sup>18</sup>.

---

<sup>15</sup> Ibid. P 83.

<sup>16</sup> Ibid. P 84.

<sup>17</sup> PETIT. F. bien réussir ses recrutements, analyse des postes, présélections, entretien, évolutions. Edition, DEMOS, Paris, 2000, P.49.

<sup>18</sup> CITEAU. J. P. gestion des ressources humaines, principes généraux et ces pratiques. 3<sup>eme</sup> Edition DALLOZ, Amande Colin, Paris, 1994, 2000, P80.

- ❖ L'inexistence du profil recherché au sein de l'entreprise.
- ❖ Le souhait de comparer ses employeurs aux candidats externes, pour améliorer la qualité de recrutement et de disposer d'information sur les niveaux normatifs du marché du travail.<sup>19</sup>

### **5- Le tri des candidatures :**

La sélection débute par l'analyse des lettres de candidatures. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste (âge, formation, expérience, voire prétentions) conduit à une amélioration importante.

Le tri de candidature consiste en :

- ❖ Curriculum Vitae (CV) : le CV est une analyse synthétique d'informations bibliographiques utilisées pour rendre une décision relative à l'avenir<sup>20</sup>.
- ❖ Lettre de Motivation: elle accompagne souvent le CV, elle permet d'identifier les intentions et les aspirations affichées par le candidat<sup>21</sup>.

### **6- Le questionnaire :**

Le questionnaire permet d'entrer en contact avec les candidats qui seront soumis des questions similaires afin de faire ressortir et d'évaluer les différences de fond, aussi de confirmer certains points qui ne sont pas claires dans le CV.

Il facilite la tâche de recrutement dont il décortique l'expérience professionnelle décrite et d'entre des conclusions sur compétences, puisqu'il est plus informatif que le CV. Donc le questionnaire d'embauche permet à l'entreprise de réunir sur la personnalité du candidat les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> PERETTI. J.M. Gestion des ressources humaines, OP cite, P84.

<sup>20</sup> BIERTY. F, Op. Cite. P158.

<sup>21</sup> WEISS. D. Les ressources humaines. Edition ORGANISATION, Paris, 1999, P67.

<sup>22</sup> PERETTI. J. M. Op. Cite. P88.

**7- L'entretien :**

L'entretien consiste l'étape clé de la procédure de recrutement, il est à la fois l'outil le plus utilisé et celui qui est reconnu étant le moins valide.

L'entretien cherche à valider les hypothèses sur un candidat et à entrer en contact avec lui en lui présentant l'entreprise « lui fournit des informations suffisantes, claires et attractives sur le poste et son contexte <sup>23</sup>».

**La réussite d'un entretien d'embauche nécessite :**

- ❖ Les conditions matérielles et psychologiques
- ❖ L'interview doit posséder d'une double compétence : organisationnelle et psychologiques, c'est-à-dire l'interview ne doit pas être possible, éviter la domination d'entretien, répéter les contradictions écoutées.

**8- les testes :**

Les candidats retenus à l'issue des phases précédentes peuvent être soumis à des testes. Leur objectif est double :

- ❖ Faire apparaître les points faibles éventuels pouvant constituer des contre indications pour le poste.
- ❖ Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisi et les adéquations entre les profils respectifs et le profil de poste.

**- Les testes peuvent être classés en trois (03) catégories :**

**A/** Les testes psychométriques : concernant les aptitudes particulières (visuelle, motrice...) pour une tâche donnée.

**B/** Les testes cliniques : visent cerner la personnalité l'examiné.

---

<sup>23</sup> Peretti. J. M. OP. Cite. P93.

C/ Les testes de situation : visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité, ils tentent de mettre le postulant dans la situation la plus proche de sa future situation professionnelle.

### 9- La décision :

Dans cette étape le chargé de recrutement transmet toutes les informations collectées sur les candidats retenus au chef hiérarchique qui va prendre une décision finale d'embauche.

La décision prise ne traduit pas une lettre d'engagement.

Une fois prise la décision de recruter le candidat il faut à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleurs conditions son accueil et son intégration. La période d'intégration dure plus longtemps que la simple période d'accueil.

Dans les entreprises à la forte rotation on constate que les départs des nouveaux embauchés très nombreux pendant la période d'essai, se poursuivent pendant plusieurs mois, parfois une année c'est-à-dire, le suivi de l'intégration doit s'entendre sur longue période avant que le nouveau salarié montre dans le système d'appréciation générale, ce suivi repose généralement sur un rythme plus rapide d'entretien individuels, un entretien après trois (03) mois, six (06) mois et un an par exemple.

### 3- La réalité de recrutement dans la législation algérienne:

Soucieux d'établir de l'ordre de réaliser (accomplir) un équilibre socioprofessionnel et de protéger le droit des travailleurs, l'état algérien a régi (diriger) des lois fixant les conditions de recrutement et leur respect par les deux vis-à-vis, en l'occurrence le recruteur et le recruté.

Les critères (épreuves) concernant l'âge, la nationalité, la jouissance des droits civils et civiques ainsi que l'aptitude physique, se résume comme suit :

L'une des conditions et modalité de recrutement majeur et l'âge minimum requis pour un recrutement ne peut en aucun cas, être inférieur à (16 ans), sauf dans le cas de contrat

d'apprentissage établie conformément à la réglementation en vigueur (la loi N°90-11 du 21/04/1990).

Le travailleur mineur ne peut être recruté que sur présentation d'une autorisation établie par son tuteur légal.

Néanmoins (tendit que), dans quelques rare exceptions (loi N°90-11 du 21/04/1990 Article 21) « l'employeur peut procéder au recrutement de travailleurs étrangers lorsqu'il n'existe pas une main d'œuvre nationale qualifiée ».

En ce qui concerne les personnes handicapées, cette exception est dictée par la loi N°90-11 du 21/04/1990 dans son article 16 qui dit que : « les organismes employeurs doivent réserver les postes de travail à cette catégorie de personne, selon les modalités qui seront fixées par voie réglementaire<sup>24</sup> ».

### **Section 3 : Présentation de système d'appréciation :**

L'appréciation est la première étape de tout programme de développement des carrières. Elle s'inscrit aussi dans une perspective d'amélioration des relations de travail en favorisant le dialogue entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs au cours des entretiens nécessaires à sa mise en œuvre<sup>25</sup>.

Pour que l'entreprise réunie ses condition de succès, elle doit mettre en œuvre les procédures et les instruments en vue de recueillir systématiquement et de façon permanente des informations qui permettent d'avoir une connaissance profonde de chaque homme, de ce qu'il est, de ce qu'il peut être, ses possibilités.

#### **1- Définition du système d'appréciation :**

Plusieurs définitions ont été avancées en ce qui concerne l'appréciation, néanmoins, on peut retenir la définition de C.H.BESSYRE des HORTS annoncées comme suit :

---

<sup>24</sup> YAHIAOUI. A. Législation du travail. (Mise à jour au 08/07/1997), Edition PALIS DU LIURE, Alger, 1997, P14.15-17.

<sup>25</sup> BERNARD Martony. Daniel Crozet. Gestion des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> Edition, DUNOD, Paris, 2008, P74.



« l'appréciation correspond à une procédure standardisée, le recueil d'information émises la hiérarchie sur le comportement professionnel de son personnel<sup>26</sup> »

D'après le maître (P) « l'appréciation est l'opération par laquelle l'encadrement fait périodiquement et par écrit le bilan de travail effectué par ces collaborateurs, étudier leur possibilité d'avoir et en discutant avec eux<sup>27</sup> ».

## **2- Les objectifs du système d'appréciation :**

L'appréciation du personnel a alors pour objectif explicite d'asseoir les décisions des responsables de l'entreprise en matière de gestion du personnel.

Le système d'appréciation est un élément essentiel de la recherche de l'équité, doit permettre :

- De favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension ressources humaines de son rôle.
- D'améliorer la gestion du potentiel humaine.
- De développer et mobiliser en permanence les compétences des salariés.
- D'améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel.
- De créer un climat de travail plus favorable.
- Rendre plus rationnelles les décisions individuelles prises.
- De mettre en œuvre une gestion des compétences.
- D'analyser la situation dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité.

---

<sup>26</sup> Définition de C.H.Bessyre des Horts citée par le maître (P) l'ouvrage intitulé : appréciation et entretien de bilan. Paris, Edition D'ORGANISATION 1983, P25.

<sup>27</sup> Le maître (P). Appréciation et entretien de bilan. Paris, Edition D'ORGANISATION 1983, P25.

- De situer les compétences, les aptitudes actuelles et futures et donc, d'évaluer le potentiel probable dérive de la courbe de performance.
- Améliorer les décisions comme les promotions, les mutations, les changements d'affectation et l'ensemble des décisions de mobilité<sup>28</sup>.

### **3- L'importance du système d'appréciation :**

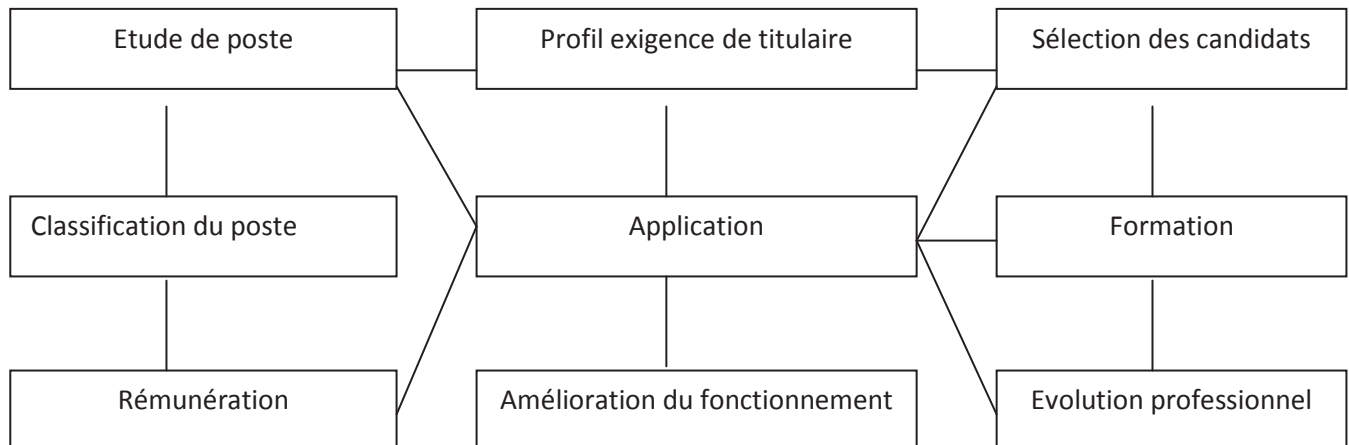
Il existe de multiples raisons de se livrer à un exercice d'appréciation :

- Répondre à un vœu des salariés (savoir ce qu'on pense deux pour les cadres, évaluer leurs perspectives d'évaluation).
- Responsabiliser l'encadrement (empêcher les comportements discrétionnaire issus de jugement occultes).
- Faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières).
- Favoriser la communication (dialogue supérieur subordonné).
- Servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires.
- Fournir des données pour la formation.
- Autre objectifs comme améliorer la productivité, rationaliser les décisions de gestion du personnel<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup>RERETTI. J M. Gestion des ressources humaines. 15<sup>eme</sup> édition, Vuibert, Paris, 2008. P85-86.

<sup>29</sup> BERNARD. Martony. Daniel Crozet. Op. Cit, P74.

**Figure N°03: les vises de l'appréciation:**

Source : gestion des ressources humaines<sup>30</sup>.

### **3- Les méthodes du système d'appréciation :**

Il existe un nombre important de méthodes d'évaluation néanmoins les plus connues sont :

#### **a) Les échelles de notation :**

L'échelle de notations constitue la plus ancienne des méthodes d'évaluation. Elle permet une évolution de type absolu, elle consiste à évoluer une personne ou un projet en fonction de plusieurs critères.

Il s'agit de prendre un formulaire sur lequel figure une série de critère et devant chaque critère on mentionne une échelle quelconque permettant d'indiquer jusqu'à quel point l'individu possède ou réponds à chacun des critères.

#### **b) Le classement par rang :**

C'est une méthode comparative ou relative elle consiste à dresser une liste allant du meilleur employé au pire en fonction d'un critère donné. Elle est très simple, rapide et peu couteuse et elle est recommandée à l'évaluateur, afin de faciliter le processus qui aurait plusieurs employé à évaluer, de choisir d'abord le meilleur et le pire des comparaisons par paire

<sup>30</sup> CADINL. GUERIN.F. PIGGYRE F. Gestion des ressources humaines. Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007, P384.

Qui consiste à comparer un individu au tours de rail avec chacun des autres nombres du groupe et la distribution imposée qui consiste à classer les employés par classe ou par groupe sont de variables de la méthode de classement par rang.

**c) Les incidences critiques :**

C'est une méthode qui consiste pour l'évaluation à tenir une sortie de journal dans lequel il note régulièrement les comportements bons au mauvais qui observe chez ses employés. Ces comportements doivent avoir une influence directe pour l'efficacité ou le rendement permettant ainsi de distinguer un travail bien fait d'un autre mal fait.

La méthode des listes de comportement est une suite logique de la méthode des incidences critiques. Et fait une fois un grand nombre de comportements positifs ou négatif sont recensés, on peut établir une liste des plus importants comportement et leur attribuer une pondération indiquant jusqu'à quel point in sont bobs ou mauvais, ensuite l'évaluation n'a qu'à cocher les comportements qui reflètent bien à ce qu'il a observé chez le subalterne en se référant à la liste inscrite sur un formulaire.

**d) Les échelles basées sur les comportements :**

C'est une méthode plus raffinée pour utiliser les incidences critiques, elle consiste à :

- Les incidences de mauvais ou de bons comportements sont soumises par les employés aux même lors d'entrevues menées par un analyste interne ou externe.
- Un groupe de personne de 04 à 05 employés ou analystes classent tout ces comportements en un certain nombre de catégories.
- Constituer un groupe qui aura pour mission ou de classer les comportements de chaque catégorie en 07 ou 09 blocs, allant de mauvais à l'excellent.
- On retient un seul comportement pour bloc, on obtient une échelle graduée avec des exemples concrets de ce qu'on entend pour un comportement médiocre, passable... pour chaque critère.

L'évaluation n'a qu'à cocher un bon endroit sur ces échelles et d'indiquer quel comportement reflète le mieux à ce qu'il a observé<sup>31</sup>.

#### **4- Les techniques d'évaluation :**

##### **a) L'entretien d'évaluation :**

Certainement, la technique d'évaluation la plus répondeuse, l'entretien de face à face présente quelques avantages mais aussi certaines limites menée par un spécialiste des ressources humaines interne ou externe à l'entreprise ou par un responsable hiérarchique dont dépend ou non l'intéressé, il peut apporter des informations précieuses sur les motivations et le fonctionnement du personnel de ce dernier. Bien conduit, il renseigne notamment sur la manière d'appréhender les problèmes, sa lucidité sur lui-même et ses qualités de communication.

Considérant l'intéressé comme un sujet et non seulement comme un objet que l'on cherche à évaluer, il présente à celui-ci de défendre ses points de vue, d'augmenter ses positions et finalement d'être assez actif dans sa propre évaluation.

En revanche, il existe fortement soumis à la subjectivité de l'interviewer et à la maîtrise que celui-ci peut en avoir. En laissant le champ libre aux projections personnelles, le risque est de manquer de rigueur dans l'exploitation et l'interprétation des informations récoltées ou des comportements repérés lors de l'entretien.

De plus, quelque soit le professionnalisme de l'interviewer, ce type d'entretien ne peut prétendre être suffisant pour obtenir toutes les informations utiles à une évaluation de potentiel. En effet, il paraît particulièrement difficile, en restant assis autour d'une table, d'évaluer avec suffisamment d'objectivité certaines capacités spécifiques, comme la résistance physique ou le sens de l'organisation que d'autres approches permettront plus aisément d'appréhender<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> PETIT Boulanger. BEN ABOU. FAUCHET. BERGERON. Gestion stratégique et opérationnelles des R.H. édition GAETAN Morin, Paris, Monta Rial et Casablanca, 1993, P395-397.

<sup>32</sup> MARSAL L. La Détection des Potentiels. Edition ESF, Paris, 1998, P39-40.

### **5- L'apport du système d'appréciation dans la gestion des carrières :**

L'importance de facteur humain dans la gestion des entreprises n'est plus à démontrer et ce qu'elle que soit la taille de l'entreprise dans un contexte chaque jour plus concurrentiel, il est indispensable pour une entreprise et répondre e la façon optimal aux besoins de ses clients et même de pouvoir anticipé ces besoins.

Pour répondre à cette exigence de compétitivité, chaque entreprise doit parfaitement connaitre les compétences dont elle a besoin et dont elle aura besoin face aux compétences dont elle dispose, seules les méthodes utilisées varieront mais le bute cherché sera fondamentalement toujours le même.

Le bute est double pour l'entreprise et ses salariés, en effet, la connaissance et la récompense de ses compétences ne peuvent que contribuer à la motivation des collaborateurs, taches que l'entreprise en retire des bénéfices en terme d'optimisation de la qualité des produits finis et / ou des services rendus et assure ainsi la continuité de sa compétitivité.

L'évaluation des compétences comporte plusieurs conséquences qui vont conduire à des modifications d'organisation :

Premièrement, l'évaluation des compétences va permettre de dégager le potentiel des individus qui leur permet d'accéder à un poste donné.

Deuxièmement, cela peut conduire à réparer les manques de compétences de certains individus, pour combles les besoins des salariés. Pour qu'ils puissent adapter le fonctionnement de leurs postes de travail, l'entreprise utilisera des outils de développement de compétences à travers la formation (stage, séminaire...).

Comme conclusion en peut dire que le système d'appréciation des ressources humaines est le pivot de toute action de formation qui vise d'évaluation de la carrière des salariés. Ceux-ci seront le résultat d'une évaluation de carrière.

**Section I : La formation.****1- Définition de formation :**

La formation est l'ensemble des sanctions capables de mettre l'individu elles groupent en état d'assurer avec compétences leurs taches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation.

« C'est un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes et de supports planifiés à l'aide des quels les salariés sont incité à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leur habilités et leurs capacités mentales nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels ou sociaux pour s'adapter à leurs environnement et pour accepter de façon adéquate leurs taches actuelles et futures<sup>1</sup> ».

« La formation, véritable éducation professionnelle permanente, est un instrument majeur de la valorisation du potentiel humain de l'entreprise. Il s'agit de préparer en permanence les hommes, aux exigences de demain sans ignorer, pour autant, leurs besoins spécifiques<sup>2</sup> ».

**2- Les principaux objectifs de la formation:**

La formation est un outil de mise à niveau des compétences qui visa à ce qui suit :

- Disposer un personnel répondant aux normes de qualification imposée par l'activité et le développement de l'entreprise.
- Vise l'amélioration continue des compétences.
- Développer les expériences à travers d'évaluation des performances des salariés et leurs productivités, la détermination des besoins de l'organisation en compétences des besoins de l'organisation en compétences et qualification pour répondre aux exigences de son environnement est plus adorable et précise.
- Concilier les aspirations individuelles et besoins de l'entreprise<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> PERETTI. JM. Ressources humaines et gestion du personnel. 2<sup>ème</sup> Edition VUIBERT, Paris, 1991.

<sup>2</sup> Des cours. « Gestion des ressources humaines », l'école de formation, l'INSIM 2009.

<sup>3</sup> SOYER. J. Fonction nouvelle. Edition ORGANISATION, paris, 2000, P472.

### 3- Les types de formation:

Les types d'action de formation sont les suivants :

- a) **Entraînement** : Formation de quelques heures ou de plusieurs mois selon la complexité des tâches auxquelles le salarié doit s'adapter ; cette formation a un caractère pratique et se fait sur le lieu même de travail.
- b) **Apprentissage** : Formation initiale sur le lieu de travail permettant à une personne d'acquérir la compétence exigée par le métier auquel elle se destine.
- c) **Formation sur le tas** : Formation par laquelle une personne apprend en même temps qu'elle effectue diverses tâches se familiarise avec différents procédés et méthodes utilisés dans une profession ou un métier en vue d'arriver à accomplir son travail avec satisfaction et à devenir ainsi de plus en plus compétente.
- d) **Formation professionnelle** : formation prise dans un établissement scolaire ou dans une organisation permettant ainsi à une personne d'acquérir des connaissances théoriques liées à un domaine spécifique.
- e) **Recyclage** : formation par laquelle une personne met à jour sa compétence dans une discipline, une technologie ou un métier. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel d'un autre approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.
- f) **Formation lors de l'accueil** : processus permettant d'initier et de formaliser les nouveaux employés à l'organisation (historique, structure, réglementation...). Elle touche tous les renseignements qui ne sont pas inclus dans les documents remis aux nouveaux employés.
- g) **Perfectionnement** : formation qui consiste généralement à préparer l'employé à occuper un poste hiérarchique plus élevé que celui qu'il occupe actuellement<sup>4</sup>.

En conclusion, la formation joue un rôle très important dans la mobilité des personnes au sein de l'entreprise, car elle accroît les compétences des salariés et de ce fait elle leurs

---

<sup>4</sup> Cours de Gestion de ressources humaines. Réalisé par M<sup>me</sup> Slimani. 2010.



Permet d'occuper des postes hiérarchiquement plus élevés. Cependant la formation occupe considérable dans la G.R.H en général et dans la gestion des carrières en particulier, car elle s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise à long terme.

#### **4- La réalité de la formation dans la législation algérienne :**

Très peu de textes législatifs ou réglementaires sont intervenus pour organiser la formation.

Cependant, la première action date de 1962, qui créèrent « la commission à la formation professionnelle » suivie aussitôt d'un décret qui contraignit les entreprises à créer un service formation. Action complète plus tard par la création d'un « conseil national consultatif de la formation professionnelle ». Ce dernier a pour objet, la participation à l'élaboration et à la définition de la politique nationale de la formation professionnelle.

En réalité, ce n'est qu'en 1982, que cette préoccupation se traduira à travers le décret n°82-298 du 04 septembre 1982 relatif à la législation et au financement de la formation professionnelle au sein de l'entreprise, affichant aussi plus judicieusement, les objectifs de cette pratique en matière de promotion sociale et du développement de l'entreprise<sup>5</sup>.

Ce décret s'il a pour avantage de doter les travailleurs d'une formation professionnelle, d'un statut particulier, leur permettant aussi de conserver le salaire du dernier poste occupé, l'indemnité de l'expérience et les prestations sociales. Par contre, il subordonne l'accès à la formation aux résultats des testes et examens réalisés par l'entreprise et fixe certaines autres conditions.

Quand au formateur son statut a été reconnu à la même date (1982) est régi donc par le décret n°82-3001.

Le statut stipule que la formation peut être choisie parmi les travailleurs de l'entreprise en raison de son ancienneté ou de ses compétences pour des durées limitées par le même

---

<sup>5</sup> MENTIR M. Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie. Edition OPU, Alger, 1986, P108.

décret, dans le cas où l'entreprise ne dispose pas de compétences recherchées, elle peut faire appel à des vacataires.

## **Section II : La Promotion**

### **1- Définition :**

« La promotion c'est l'affectation d'un travailleur à un poste hiérarchiquement supérieur au poste actuel plus important, plus de responsabilité dans les activités sont plus important que celles du poste détenu actuellement et aussi l'augmentation du salaire<sup>6</sup> »

La promotion peut être définie comme l'ensemble des évolutions ou de progression hiérarchique des individus pour occuper un poste dont les activités sont généralement plus importantes que celles du poste détenu actuellement, et comportant plus de responsabilités. Elle est aussi « tout ce qui peut être considéré par un cadre comme une évolution favorable de sa vie professionnelle, que cette évolution concerne sa fonction, son niveau hiérarchique ou même sa rémunération s'il s'agit d'une majorité individuelle importante<sup>7</sup>.

### **2- Les objectifs de la promotion :**

Dans la politique de promotion, l'organisation vise la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnelles. Ces objectifs s'énumèrent ainsi :

- Veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents et en particulier à leur stabilité dans l'emploi (fuite des cadres).
- Mettre en place un système fiable de la gestion des carrières afin de répondre positivement aux aspirations des salariés.
- Augmenter régulièrement et selon la production les salaires des travailleurs afin d'améliorer leur situation professionnelle.
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> PERETTI J M. Ressources humaines. 10<sup>ème</sup> édition, VUIBERT ENTREPRISE, Paris, 2002- 2003, P105.

<sup>7</sup>Des cours « Gestion des ressources humaines ». L'école de formation, l'INSIM 2009.

<sup>8</sup> MATHIS L. Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, Edition D'ORGANISATION, Paris, 1982, P73.

### **3-La politique de la promotion :**

Chaque organisme opte (adopte) une politique de promotion qui lui est propre afin d'atteindre ses objectifs en prenant en considération les qualités, les aptitudes et les potentiels des cadres. Cette politique facilite les procédures de promotion lors de l'existence de poste vacants donc elle est considérée comme étant une pratique exclusive qui consiste à promouvoir au niveau interne les employés de l'organisme au détriment (préjudice) d'un recrutement externe des candidats<sup>9</sup>.

Selon Jean Marie PERETTI, il existe deux politiques de promotions :

#### **a) La promotion au coup par coup :**

Elle ne se base (soubassement) ni sur une gestion prévisionnelle de l'emploi ni sur un système d'appréciation, autrement dit, elle n'est pas organisée. Elle se caractérise par la rapidité à pourvoir le poste vacant en l'absence des moyens d'évaluation. Dans ce cas, préciser le problème de la promotion ne se pose lorsqu'il ya vacance de poste.

Par exemple : quand j'ai un poste de niveau (N) est vacant (inoccupé), les responsables de niveau (N+1) et (N+2) vont le remplacer avec le choix pertinent, prenant en considération le type de formation externe ou diplôme.

#### **b) La promotion de contrôle ou promotion organisée :**

Contrairement à la première politique de promotion, celle-ci repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et système d'évaluation bien défini. Elle nécessite des prévisions de besoins de l'entreprise en matière de compétence et de potentiels. Bien méthodique, elle fonctionne selon des plans de remplacement<sup>10</sup>.

### **4- L'importance de la promotion:** la promotion peut :

- Oblige les salariés à sortir d'une habitude professionnelle.
- Constituer une importante source de motivation individuelle.

---

<sup>9</sup>SHIMON Alain et autres. Psychologie sociale et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, Edition GAETAN MORIN, Canada, 2002, P116.

<sup>10</sup> PERETTI. JM. Gestion des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT, Paris, 2003, P115.

- Favoriser enfin la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.
- Contribuer en visant le meilleur ajustement possible des ressources et besoins à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise<sup>11</sup>.

5- **Les types de promotion** : il existe quatre types de promotion :

a) **La promotion avec changement de poste** :

C'est la promotion qui entraîne un changement de poste, voire changement de qualification, donc c'est la progression d'un salaire à un poste hiérarchiquement supérieur de niveau de responsabilité par rapport du poste détenu.

b) **La promotion catégorielle** :

La progression d'un salaire à une catégorie à une autre. Exemple : un agent classé à la catégorie du personnel d'exécution accède à la catégorie du personnel maîtrise ou de catégorie maîtrise accède à la catégorie d'encadrement.

c) **La promotion dans la catégorie** :

Elle caractérise des évolutions hiérarchiquement, des individus dans l'organisation, elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou un même poste.

d) **Promotion du salaire** :

Elle s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations, elle n'influe ni sur la définition du poste, ni sur coefficient correspondant (c'est de récompenser un travailleur qui donne plus d'efforts que les autres, mais qui ne possède pas des capacités et des qualifications pour être promu<sup>12</sup>).

---

<sup>11</sup> CADIN L et autres. Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie. 1<sup>ère</sup> édition, Paris, Dunod, 1997, P126.

<sup>12</sup> Des cours. « Gestion des ressources humaines ». L'école de formation, l'ISIM 2009.

## **6-La réalité de la promotion dans la législation algérienne :**

De nos jours, dans notre pays, on s'intéresse de plus en plus au monde » de travail en raison de l'extension du secteur public, de l'influence de l'aspect socialistes du nombre croissant des travailleurs.

L'Algérie a en effet, connue des mutations extraordinaire juste après cette révolution socialiste, celle-ci l'ont incite à l'option de l'introduction d'une stratégie de réformes économiques et politiques depuis 1987, notamment la promulgation de la constitution de 1989 qui ont modifié. Particulièrement le système juridique régissant le secteur du travail, seul en mesure d'assurer la protection des travailleurs.

Actuellement la loi N°90-11 du 21 Avril 1990 relative aux relations de travail, s'applique à tous les travailleurs des deux secteurs fondus (privé et publique économiques) exception du secteur de la fonction publique qui demeure régie par le décret N°85-59. Cette même loi, suscite, complètement par les textes juridiques et par la loi N°91-29 du 21 Décembre 1991 contient un article inhérent à la promotion et qui stipule que ce suit :

Article 61 : « la promotion sanctionne une évolution dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle, elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite des travailleurs<sup>13</sup> »

Donc la promotion est un droit réservé aux travailleurs, garanti par la loi cet avantage se caractérise par l'avancement des travailleurs en termes de qualification dans le poste ou dans la hiérarchie professionnelle qui offre l'acquisition de responsabilité plus élargie.

La législation fixe aussi les critères de cet avancement qui sont :

- La responsabilité du poste (vacance).
- L'aptitude reliée à la compétence du travailleur dans l'occupation du poste.
- Le mérite qui caractérise le sérieux et l'assiduité du travailleur.

---

<sup>13</sup> ESSAGHIR Mohamed. Législation du travail en Algérie. Edition DAR EL OULOUM, Annaba, 2000, P12.

---

## Section I : Présentation de l'organisme d'accueil

### 1. Historique de l'entreprise<sup>1</sup> :

Après l'indépendance, l'industrie textile connaît sa première société par la naissance de « SONITEX » société nationale des industries textiles créée par l'ordonnance N° 66-18 du 27/07/1966 le complexe jute de Bejaia SPA a été réalisé afin d'élargir le champ des activités de « SONITEX » en métier des textiles et pour répondre à un marché de produit de textile important.

Bejaia Emballage traite les fibres dures « Sisal jute » ainsi que les produits systématiques (polypropylène) et le fil de nylon « polyamide » fils de pêches a été créé dans le cadre du contrat entre SONITEX et les fournisseurs des équipements de productions (jantes maki le 08/07/1971).

Les travaux de construction du complexe ont débuté le 09/05/1973 date d'ouverture du chantier et le complexe n'est entré en production qu'en janvier 1979.

Cinq nouvelles entreprises sont issues de la restructuration organique de la « SONITEX » à savoir :

- « ELATEX » traitement de l'aine, siège social à TEBESSA.
- « COTITEX » traitement de coton, siège social à DRAA BEN KHADA.
- « SOITEX » traitement de soie, siège social à TLEMCEN.
- « ECOTEX » confection de textile, siège social à BEJAIA.
- « INDITEX » traitement des déchets textiles, siège social à M'SILA.

Le complexe jute de Bejaia a vécu plusieurs problèmes depuis son démarrage, la crise économique en 1986 et les retards de production qui ont provoqué des chutes sur les marchés de productions.

L'effectif du complexe s'élève à 228 travailleurs répartis comme suit :

Les cadres : 23

Les agents de maîtrise : 37

Les agents d'exécution : 168

---

<sup>1</sup> Source : DRH de l'entreprise BEJ-EMBALLAGE.

## **2- Structure du complexe :**

### **a- Situation géographique :**

Le complexe jute de Bejaia est une unité de « INDITEX » situé à environ de 3 Km au nord West de la ville de Bejaia, limité au nord par l'unité de grues de l'ENMTP, à l'est bordée par l'unité EPLA, COPEMAD et au sud par la zone de stockage.

Il s'étale sur une superficie de 1380938 m<sup>2</sup> qui se répartie comme suit :

- Surface non bâtie : 6000 m<sup>2</sup>
- Surface bâtie qui se subdivise comme suivant :
  - ✓ Bâtiment en structure métallique : 24554 m<sup>2</sup>
  - ✓ Bâtiment en béton armé : 11288 m<sup>2</sup>
  - ✓ Construction en bois : 83 m<sup>2</sup>
  - ✓ JRD + vois divers dont 1961 m<sup>2</sup> clôture : 4300 m<sup>2</sup>

### **b- Nature d'activité :**

L'entreprise est spécialisée dans la fabrication de :

- Toiles et sac d'emballage à partir de la fibre de jute et de granulés en polypropylène.
- Cordes, ficelles et tresse à partir des fibres de Sisal, de granulé en polypropylène et coton.

### **c- Composition du complexe :**

Le complexe Bejaia emballage (C.B.E) est un complexe intégré qui se compose de 08 ateliers interdépendant, ces ateliers sont répartis en deux lignes de production.

➤ **Ligne de production du jute :**

**A. Atelier de filature :**

Cet atelier est prévu pour une capacité de production contractuelle de 5820 T/an, en trois équipes de travail, c'est en niveau de cet atelier qui sépare la transformation du jute but en fil.

**B. Atelier de tissage :**

Atelier traite le fil en provenance de l'atelier filature pour la fabrication de toiles de jute, sa capacité de production contractuelle prévue est de 14,062 ML (Mètre linéaire), soit 5879 T/an pour 03 équipes de travail.

**C. Atelier de confection :**

Cette opération se réalise dans l'atelier du tissage ; il transforme la toile en provenance du tissage en rouleaux de toiles ou en sacs. Cet atelier a pour but de réaliser une capacité de production contractuelle de 14,062 ML, cela pour la partie finissage, pour la partie confection, elle est de 6, 6000,00 sacs dont 5,800,00 sacs en jute et 800,000 sacs en P.P. l'atelier de finissage dispose d'un imprimeur de sacs.

➤ **Ligne de production ficellerie P.P.E.P :**

**A. Atelier corderie- ficellerie :**

Cet atelier dispose d'une filature de sisal d'une capacité de 1500 T/ an et d'une série d'équipement destiné à la fabrication des différents types de cordes et ficelles soit en sisal, P.P coton .....Etc.

**B. Atelier F.B (filet de pêche) :**

D'une capacité contractuelle de production 50 T/ an.

**C. Atelier P.P :**

- ✓ Ligne d'extrusion : boude lette légères.
- ✓ Ligne d'extrusion : boude lette lourdes.



La production de cet atelier se répartie comme suit :

- L'atelier tissage pour la fabrication de la toile et sac.
- L'atelier corderie pour la fabrication de la cordes et ficelles.

### **3- Les différentes directions de l'entreprise :**

#### **1. Direction générale :**

Elle est l'organe de planification, de programmation de coordination et de contrôle.

Elle exerce le contrôle hiérarchique, et a pour responsabilité principale de veiller au respect des principes fondamentaux relatifs à l'activité économique et sociale, aux normes techniques de la structure en vue d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation par conséquent d'accroître sa performance globale.

#### **2. Direction exploitation :**

Cette direction est composée de trois départements :

**a. Département production :** chargée de la coordination du suivi de l'activité des services suivants :

- Service tissage confection : assure la transformation de service filature en toile par des opérations de tissage.
- Service corderie : gère la production de corderie ficellerie.
- Service finition : assure la transformation de la production du tissage, c'est-à-dire la toile en sac de jute de différentes contenances.

**b. Département de maintenance :** ce département est composé de cinq services :

- Service maintenance des équipements corderie/PP : assure l'entretien et la réparation des équipements corderie.
- Service maintenance des équipements tissage confection : assure l'entretien et la réparation des équipements de tissage confection.
- Service étude et maintenance : il s'occupe de la gestion du magasin des pièces de recharge (gestion stock) et se charge aussi d'établir et de suivre l'application du programme d'entretien.

Ce service est chargé d'autres tâches comme :

- \* Etablissement des tableaux d'entretien annuel, exploitation des fiches d'entretiens.
- \* Préventifs pour déterminer le coût d'entretien.
- \* Classification des entretiens.
- \* Gestion des dossiers techniques et historiques.

- **Service mécanique** : assure la fabrication et la réparation des pièces de recharge de production et des véhicules.
- **Service énergie et annexe** : ce service est spécialisé dans l'électricité industrielle et bâtiment et de veiller sur la maintenance des machines et les annexes, il est responsable de deux ateliers : chaufferie, climatisation et l'électricité.

**c. Département technique** : ce département est composé de trois services :

- **Service programme** : sa mission est d'élaborer un programme mensuel de production interne selon le nombre de machines.
- **Service temps et méthodes** : au sein de ce service, on détermine les normes de travail telles que les normes de services, normes de production.
- **Service laboratoire** : ce service est spécialisé dans le contrôle de la qualité de production et les produits finis au niveau de chaque service de production.

**3. Direction d'approvisionnement commercial** :

**a. Département vente et marketing** : se compose de deux services :

- **Service de vente** : sa mission consiste à la commercialisation des produits finis de l'entreprise, ce service contient les fiches des clients.
- **Service marketing** : il est responsable des relations entre les clients de l'entreprise. En se basant sur une meilleure connaissance des clients auxquels il a affaire, le service marketing se charge essentiellement de

- \* Adapter les produits de l'entreprise aux exigences de marché soit la qualité, quantité et les prix concurrentiels.
- \* Faire des animations, publicité et des promotions pour ses produits.
- \* Etudier les nouveaux marchés pour la commercialisation des produits.
- \* Etudier les caractéristiques des clients pour pouvoir trouver d'autres produits mieux adaptés aux désirs de la population.

**b. Département approvisionnement et gestion des stocks :** il se compose de :

- Service d'achat : ce service est composé de plusieurs sections :  
Section approvisionnement : elle est chargée des achats de pièces de rechange, matières premières et d'autres produits.  
L'approvisionnement se fait en fonction des besoins par services ou ateliers.  
Section importation : c'est le même procédé que le premier avec des fournisseurs étrangers.
- Service gestion des stocks : son rôle consiste à effectuer pour chaque matière première, les produits finis, une fiche de stock afin de contrôler les entrées et les sorties.

#### **4. Direction administrative et financière :**

Cette direction est composée de deux départements :

**a. Département administratif général :** il se compose de quatre services :

- Service personnel et formation : il est chargé du recrutement du personnel sur la base de l'organisation de concours qui est établi par ce dernier et de suivi jusqu'à la date de recrutement.

Ce service se compose de cinq sections :

Section recrutement : elle recrute par rapport aux postes qui se dégagent au niveau de chaque structure, traduit les prévisions (effectifs et poste à prévoir) ; organise des formations ; passation, annonce aux journaux,

accueillir les candidats, transmet aux bureaux de la main d'œuvre ; l'état périodique de ses besoins en matière d'effectif.

Section de gestion de personnel : gère le personnel, établit les cartes de congé, les décomptes, attestation de travail et gère le personnel conformément à la convention collective étalier par les partenaires (direction, section syndicale) application des sanctions disciplinaires.

Section étude de carrière : gère le personnel, établit les cartes de congés, les décomptes, l'attestation de travail.

Section de paiement : elle est chargée d'établir la paie des travailleurs et transmet les états des salariés au service du personnel pour le contrôler.

Section sociale : elle est chargée d'établir la situation des travailleurs dans le cadre des congés de maladie et des accidents de travail et dépôts des arrêts de travail au niveau de la CNAS.

- Service des moyens généraux : ce service est composé de quatre sections :

Section d'entretien des bâtiments ; elle s'occupe de la maçonnerie, la peinture et toute construction.

Section transport : chargé de transporter le personnel et les produits destinés à la production ainsi que les produits finis.

Section des moyens roulants.

Section économat.

- Service des affaires sociales et culturelles : l'organisation par ce service des différentes manifestations.
- Service contentieux : qu'il s'occupe des affaires en litige soit en cas d'achat ou de vente. Ce service à chaque fois que les intérêts de l'EPEBE spa sont mis en jeux, pour veiller sur la légalité et transaction.

**b. Département financier et comptabilité :**

Il prend en charge la gestion comptable et financière de l'EPEBE. Il se compose de deux services :

- Service financier : son rôle est de payer les employés et d'établir des chèques etc.
- Service comptabilité : ce service a plusieurs tâches :
  - \* Comptabilisation de consommation et situation des produits finis.
  - \* Facturer les produits fabriqués.
  - \* Comptabilisation des ventes.
  - \* Comptabilisation des salaires.
  - \* Etablissement du contrôle des déclarations fiscales.
- Service contrôle de gestion : chargé de faire des bons de matière, les procès-verbaux de réception, l'état mensuel des consommations et les sorties.

**4- Les objectifs de l'entreprise :**

L'EPE Bejaia Emballage dispose de deux lignes de production :

- **La ligne de production jute** : elle est composée de trois ateliers :
  - Atelier de filature.
  - Atelier de tissage.
  - Atelier de finition.

Dans cette ligne, on fabrique des sacs en toile de jute de 10 kg, 25 kg, 50 kg et ainsi que différents produits propylènes.

- **La ligne de produit propylène et corderie synthétique :** est composée de trois ateliers :
  - Atelier de corderie synthétique.
  - Atelier de filet de pêche : sa production cessée en 1980
  - Atelier de propylène.

## **Section 2 : Analyse des interprétations des résultats**

### **1- Les caractéristiques de la population étudiée :**

**Tableau N°01: La répartition de l'échantillon étudié selon le sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>
<b>Masculin</b>	57	74,03
<b>Féminin</b>	20	25,97
<b>Total</b>	77	100,00

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que la majorité des membres de notre échantillon d'étude est le taux des travailleurs de sexe masculin est plus élevé, présenté par un pourcentage de 74,03% soit un échantillon de (57) enquêtés par rapport à celui de sexe féminin avec un pourcentage de 25,97% soit un échantillon (20) enquêté. Nous remarquons que le personnel de BEJ.E est constitué de la majorité d'homme, cela est dû à la nature des tâches effectuées dans l'entreprise qui sont à caractère physique.

Cependant la plupart des femmes occupent des tâches à caractère administratif. Cela veut dire que le favoritisme de recrutement des hommes par rapport à celui des femmes s'explique par le fait que les hommes sont plus disponibles dans leur travail et s'engagent à long terme dans leurs carrières professionnelles contrairement aux femmes qui ne peuvent pas accomplir certaines exigences de l'entreprise.

**Tableau N°02: la répartition de l'échantillon selon l'âge**

Age	F	%
<b>18 - 25 ans</b>	3	4,00
<b>26 - 35 ans</b>	23	30,67
<b>36 - 45 ans</b>	5	6,67
<b>45 et plus</b>	44	58,67
<b>Total</b>	75*	100,00

\*Le total des membres de l'échantillon a diminué de 77 à 75 parce qu'il y a ceux qui n'ont pas répondu.

D'après les données ci-dessus dont on a représenté la moyenne d'âge de l'ensemble des personnes qui font partie de notre échantillon de recherche, on a constaté que la moyenne d'âge est très élevée, du fait que la catégorie la plus dominante avec 58,66% c'est celle d'âge plus de 45 ans. Il y a aussi 30,66% qui ont un âge entre (26-35 ans), tandis qu'il n'y a que 6,66% qui ont un âge entre (36-45 ans), et en dernier lieu, il y a seulement que 4% de la catégorie qui ont un âge entre (18-25 ans). Ces données montrent clairement que la moyenne d'âge de l'ensemble des travailleurs de l'unité BEJ-E est très élevée, et peut être l'explication de cette situation, c'est qu'il y a beaucoup des travailleurs qui ont été recrutés lors des premières années de l'ouverture de l'unité en 1966 et qui ont atteint maintenant un âge très avancé avec une diminution de recrutement ces dernières années vu les changements qu'a connus le marché du travail en Algérie à partir des années quatre-vingt (80).

**Tableau N°03: la répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction**

Niveau d'instruction	F	%
<b>Primaire</b>	15	19,48
<b>Moyen</b>	25	32,47
<b>Secondaire</b>	16	20,78
<b>Universitaire</b>	21	27,27
<b>Total</b>	77	100,00

Les données représentées dans le tableau ci-dessus, nous montrent le niveau scolaire de l'ensemble des personnes qui font partie de notre échantillon de recherche, et en commençant par le taux le plus élevé qui est celui de ceux qui ont un niveau moyen avec un pourcentage de 32,46% suivi par le niveau universitaire qui représente un pourcentage de 27,27%, ensuite il y a ceux qui ont un niveau secondaire avec un taux de 20,77, et enfin ceux qui ont un niveau primaire

représente avec 19,48%. Et pour conclure, les résultats cités auparavant s'expliquent par la nature des tâches qui exigent un niveau assez élevé pour être exécuté, ce niveau est aussi une exigence pour l'amélioration de statut de l'entreprise.

**Tableau N°04: la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnel**

Catégorie socioprofessionnel	F	%
Cadre	20	26,32
A.M	27	35,53
A.E	29	38,16
<b>Total</b>	76*	100,00

\*Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77à76 parce qu'il y'à un personne qui n'a pas répondu.

Le tableau ci-dessus, Nous montre les différentes catégories socioprofessionnelles représentées dans notre échantillon de recherche, Et elles sont représenté comme suit: le taux le plus élevé est celui d'exécution avec un pourcentage de 38,15%, Et le deuxième, C'est celui des maîtrises qui sont représentée avec un taux de 35,52%, Il ya aussi 26,31% des cadres qui est le plus faible par apport aux autres.

**Tableau N°05: la répartition des membres des échantillons selon l'expérience professionnelle**

Expériences professionnelles	F	%
[01 - 10ans]	30	39,47
[11 - 20ans]	2	2,63
[21 - 30ans]	24	31,58
Plus de 30ans	20	26,32
<b>Total</b>	76*	100,00

\*Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77à76 parce qu'il y'à un personne qui n'a pas répondu.

On constate dans ce tableau ci-dessus que le membre des travailleurs ayant une expérience professionnelle dans l'unité de BEJ-E représente un taux de 39,47% de la totalité de notre échantillon qui ont une expérience entre (1-10ans) et 31,57% ceux qui ont une expérience entre (21-30ans), Suivi d'un taux de 26,31% qui ont plus de 30ans et 2,63% qui ont entre(11-20ans).

Cela s'explique que BEJ-E la majorité des travailleurs ont une expérience qui varie entre (1-10ans).



**Tableau N°06: la répartition des membres de l'échantillon selon l'expérience professionnelle avant le recrutement dans l'entreprise BEJ.E**

Cherché un emploi	Oui		Non		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	14	70,00	4	20,00	2	10	20	25,97
<b>A. M</b>	18	66,66	4	14,81	5	18,51	27	35,06
<b>A.E</b>	16	53,33	13	43,33	1	3,33	30	38,96
<b>Total</b>	48	62,33	21	27,27	8	10,52	77	100

On remarque dans ce tableau que le membre des travailleurs ayant une expérience professionnelle avant le recrutement à BEJ-E dans d'autres entreprises, Est un taux important représente par 70% des cadres de la totalité de notre échantillon, Suivi par 66,66% des maîtrises, Et un taux de 53,33% des exécutions. Pour les autres qui n'ont pas eu d'expérience, En commence par le taux 43,33% concerne les exécutions, Suivi par les cadres qui représente un pourcentage de 20%, Ensuite en dernier lieu les maîtrises représente un taux de 14,81%. Et cela explique par les conditions de recrutement instauré à BEJ-E puisqu'elle favorise le facteur expérience avec un recrutement interne des compétences au sein de son entreprise.

**Tableau N°07: la répartition des membres de l'échantillon selon la période de chômage**

La période de chômage	Oui		Non		Non réponse		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	14	70,00	5	25,00	1	5,00	20	25,97
<b>A. M</b>	16	59,25	10	37,03	1	3,70	27	35,06
<b>A.E</b>	25	83,33	4	13,33	1	3,33	30	38,96
<b>Total</b>	55	71,42	19	24,67	3	3,89	77	100

Le tableau ci- dessus montre que le taux des salariés qui sont passé par une période de chômage et on constate que le taux est élevé 71,42% parmi eux 83,33% sont des A.E et 70% sont des cadres, et 59,25% sont des A.M. Et ceux qui n'ont pas vécu une période de chômage avec un taux de 24,67% parmi eux sont des A.M avec un taux de 37,03% et les cadres 25% et en dernier lieu les A.E 13,33%. Cela veut dire

que la majorité des membres de notre échantillon sont répartie à une période de chômage avant leur recrutement au sein de l'entreprise.

**Tableau N°08: la répartition des membres de l'échantillon selon le moyen d'obtention de l'information sur l'offre du recrutement.**

Source d'information	F	%
Annonce dans le Journal	0	0,00
Demande spontanée	9	11,69
Un Amie (Parent) m'en informé	13	16,88
Bureau de main d'œuvre	49	63,64
Autre	6	7,79
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,00</b>

D'après les résultats de ce tableau nous avons constaté que 63,63% des membres de notre échantillon ont eu l'information sur l'offre du recrutement par le bureau de main d'œuvre (ANEM), et que 16,88% un amie, (parent) m'en informé, suivi demande spontanée et de 7,79% des membres par autres.

Cela s'explique par le fait que le recrutement à la BEJ-E se base sur le nombre élevé proposé par l'ANEM, cela montre que BEJ-E cherche des diplômés qui ont la qualification et la compétence.

**Tableau N°09: la Relation entre les critères de recrutement et les différentes catégories des employés de BEJ.E**

Critères de recrutement	F	%
Sur titre diplôme	39	51,32
sur épreuve (concours)	24	31,58
Expérience	3	3,95
Autre	10	13,16
<b>Total</b>	<b>76</b>	<b>100,00</b>

\*Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 76 parce qu'il y'a un personne qui n'a pas répondu.

Ce tableau désigne les différentes bases de recrutement, Pour notre population, Ou la majorité des membres sont recrutés sur titre diplôme avec 51,32% puis vient ceux qui sont recrutés à base sur épreuve (concours) 31,58% et 13% représente autre et 3% représente expérience. Cette différence s'explique par les conditions de BEJ-E,

Qui exige que le recruté soit d'avoir un diplôme universitaire, Ou d'une formation adéquate afin d'assurer les exigences du travail de l'entreprise.

Cela démontre que BEJ-E recrute des personnes diplômés et expérimentés pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

**Tableau No 10: La relation entre l'adéquation des compétences avec le poste actuel et son influence sur l'adaptation dans le milieu du travail**

L'adaptation L'adéquation	Facilement		Difficilement		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Adéquation</b>	61	100,00	0	0,00	61	79,22
<b>Pas d'adéquation</b>	0	0,00	16	100,00	16	20,77
<b>Total</b>	61	79,22	16	29,77	77	100,00

D'après ce tableau ci- dessus, nous montre que la majorité des membres de l'échantillon 79,22% trouve que l'adaptation avec leurs postes de travail s'est passée facilement, dont 100% des salariés trouvent qu'il ya une adéquation. Par contre, 20,77% des salariés se sont adaptés difficilement dans le milieu de travail et que 100% parmi eux trouve qu'il n'y pas d'adéquation avec le poste occupé.

Nous concluons que BEJ-E suit une bonne stratégie et un travail qui se déroule dans les bonnes conditions, avec l'aide des chefs hiérarchiques et des collègues qui leurs permet de s'adapter aux exigences du poste, on leurs expliquant le fonctionnement des différents services existants dans l'entreprise pour mieux faciliter leurs intégration dans leurs domaines de travail.

**Tableau No 11: La relation entre l'adéquation des employés aux postes occupés selon le niveau d'instruction**

L'adéquation Le niveau d'instruction	Adéquation		Pas d'adéquation		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Primaire</b>	8	72,72	3	27,27	11	15,49
<b>Moyen</b>	8	38,09	13	61,90	21	29,57
<b>Secondaire</b>	9	50,00	9	50,00	18	25,35
<b>Universitaire</b>	17	80,95	4	19,04	21	29,57
<b>Total</b>	42	59,15	29	40,84	71*	100

\* Le total des membres de l'échantillon a diminué de 77 à 71, Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

Ce tableau, nous montre que 59,15% de l'ensemble des interrogés assure qu'il ya une adéquation entre le niveau d'instruction et le premier poste occupé, ces salariés sont ceux qui possèdent un niveau universitaire avec un taux de 80,95% et niveau primaire avec un taux 72,72% et secondaire avec un taux de 50%. Par contre, les interrogés qui pensent qu'il n' ya pas d'adéquation, sont ceux qui possèdent un niveau moyen avec un taux de 61,90%. Cela s'explique par le fait que l'expérience et les diplômés universitaires et le niveau d'instruction, sont plus optes à s'adapter aux postes occupés, en raison de leurs niveau, expériences acquises et de leurs diplômes supérieurs. Ces niveaux leurs permettre de maîtriser parfaitement les tâches, qui leurs sont confiées durant l'évolution de leurs carrières.

Par contre, l'inadéquation affirmée par ceux qui ont un niveau moyen, notre le contraire cela, est due au manque de formation acquise par ces personnes.

**Tableau No 12: La relation entre les bases de recrutement et les exigences du poste actuel**

Exigences Bases de recrutement	Exigence		Pas d'exigence		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Diplôme</b>	28	80,00	7	20,00	35	50,00
<b>Sur épreuve</b>	21	91,30	2	8,69	23	32,85
<b>Expérience</b>	3	100,00	0	0,00	3	4,28
<b>Autres</b>	6	66,66	3	33,33	9	12,85
<b>Total</b>	58	82,85	12	17,14	70*	100,00

\*Le total des membres de l'échantillon a diminué de 77 à 70, Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

Ce tableau, nous montre que la majorité des membres de notre échantillon, dont le taux 82,85% trouve qu'il ya une adéquation entre leurs compétences et les exigences de leurs postes actuels. Ces salariés sont ceux qui ont été recrutés sur la base de leurs expériences et sur épreuve (concours) avec un taux 91,30% et 80% pour les diplômés et en dernier lieu avec un taux 66,66% pour les autres. Par contre, les interrogés qui trouve qu'il n'y pas d'adéquation entre les compétences et les exigences de leur le poste occupé actuel, sont ceux qui ont été recrutés à base de autres avec un taux de 33,33%.

Ce qui explique que BEJ-E, Recrute ses salariés sur la base de deux critères qui sont: Le diplôme et sur épreuve (concours), afin d'assurer le développement et l'adéquation des compétences avec les exigences des postes occupés.

**Tableau N°13: La Catégorie socioprofessionnelles et les bénéficiés de la formation**

La Formation Le poste occupé	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	05	26,31	14	73,68	19	25
<b>A.M</b>	09	33,33	18	66,66	27	35,52
<b>A.E</b>	10	33,33	20	66,66	30	39,47
<b>Total</b>	24	31,57	52	68,42	76*	100

\*Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 76, Parce que il y'a un enquêté qui n'a pas répondu.

Ce tableau montre que la majorité des enquêtés n'ont pas bénéficiés d'une formation avec un taux de 68,42% dont 73,68% parmi eux sont les cadres, et 66,66% sont des agents de maîtrise, et les agents d'exécution, Par contre, 31,57% ont bénéficié d'une formation. Cela s'explique par le fait que BEJ-E ne donne pas une grande importance à la formation de ces cadres, ce qui occupent des postes de responsabilités afin de leurs permettre d'acquérir de nouvelles connaissances dans leurs domaines de travail.

**Tableau N°14: La relation entre le type de formation reçu et le poste occupé**

Les types Le poste occupé	Formation de e longue durée		Formation de e courte durée		perfectionnement		Recyclage		séminaire		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	4	26,66	2	13,33	3	20	0	0	6	40	15	36,58
<b>A.M</b>	4	25	7	43,75	2	12,5	1	6,25	2	12,5	16	39,02
<b>A.E</b>	1	10	9	90	0	0	0	0	0	0	10	24,39
<b>Total</b>	9	21,95	18	43,90	5	12,19	1	2,43	8	19,51	41*	100

\*Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 41, Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

D'après les résultats de ce tableau, On constate que 43,90% de notre échantillon d'étude à bénéficié d'une formation de courte durée, Dont 90% sont des A.E et 43,75% sont des A.M. Et que 21,95% des membres de notre échantillon à bénéficié d'une formation de longue durée, Dont 26,66% parmi eux sont des cadres et 25% sont des A.M.

Cela veut dire par le fait, Que l'entreprise BEJ- E accorde une importance aux formations de courte durée et au longue durée, Afin de permettre le renouvellement

des connaissances des salariés, L'entreprise accorde aussi des séminaires pour la mise à jour des connaissances et des formations de longue durée pour améliorer le niveau de qualification professionnel afin de répondre aux exigences du poste immédiat.

**Tableau N° 15: La relation entre l'adéquation et entre la formation initiale avec le premier poste occupé et l'apport de formation**

L'apport de la formation	Meilleur adaptation dans le poste		Elle vous préparer à des changements à venir (éventuels)		Une meilleure de exécution de votre travail		Casser la Routine		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>L'adéquation</b>										
<b>Adéquation</b>	16	44,44	8	22,22	8	22,22	4	11,11	36	53,73
<b>Pas d'adéquation</b>	11	35,48	7	22,58	6	19,35	7	22,58	31	46,26
<b>Total</b>	27	40,29	15	22,38	14	20,89	11	16,41	67*	100

\* Le total des membres de l'échantillon a diminué de 77 à 67, Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

D'après ce tableau on remarque que 40,29% des membres de notre échantillon, Affirment que la formation, Leur a permis une meilleure adaptation dans le poste, Et préparé à des changements à venir dont 22,22% parmi eux, Trouvent que la formation permet de préparer à des changements à venir et apporte une meilleure adaptation dans votre poste avec un taux de 44,44%. Et que 20,89% trouvent que la formation leur a permis une meilleure exécution de travail. Par contre, Ceux qui ne trouvent pas l'adéquation elle leur a permis une meilleure exécution de leur travail avec un taux de 19,35% et leur meilleure adaptation dans le poste avec un taux de 35,48%.

Donc, Nous pouvons dire que l'adéquation ou l'inadéquation entre la formation initiale et le premier poste occupé, Influence sur l'apport de la formation, C'est à dire de plus il y'a l'adéquation entre la formation initiale et le premier poste occupé, De plus la BEJ-E propose des formations qui assurant un changement dans l'avenir.

**Tableau N°16: Ce que représente la formation pour les enquêtés**

Représente- vous Le poste occupé	Moyenne de promotion		Acquisition des nouvelles connaissances		Un moyen de mieux exercer son travail		Autre		total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	4	26,66	7	46,66	4	26,66	0	0,00	15	24,59
<b>A.M</b>	6	27,27	11	50	5	22,72	0	0,00	22	36,06
<b>A.E</b>	5	20,83	6	25	13	54,16	0	0,00	24	39,34
<b>Total</b>	15	24,59	24	39,34	22	36,06	0	0,00	61*	100

\*Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 61, Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

Nous constatons d'après le tableau ci-dessus que 39,34% des enquêtés considèrent la formation comme un moyen d'acquisition de nouvelles connaissances, Suivi par 36,06% qui la voit comme un moyen de mieux exercer son travail tandis que les autres représentations avoir une promotion avec un taux de 24,59% et autre ont marqué un taux faible 0%.

50% des maitrises voient la formation comme un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances, Puisque cette catégorie est motivée vis-à-vis de son travail, Elle pense toujours a son développement par des formations adéquates. Donc, Acquérir de nouvelles connaissances permet de plus en plus une bonne intégration au poste de travail.

**Tableau N° 17 : La relation entre l'évaluation de fin de chaque formation et la catégorie socioprofessionnelle**

Evaluation CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	2	25	6	75	8	24,24
<b>A.M</b>	3	37,5	5	62,5	8	24,24
<b>A.E</b>	6	35,29	11	64,70	17	51,52
<b>TOTAL</b>	11	33,33	22	66,66	33*	100

\*Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 33, Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.



D'après les résultats de ce tableau, Nous constatons que 66,66% des membres de notre échantillon n'ont pas été évalués après chaque formation, dont 75% parmi eux sont des cadres et 64,70% sont des A.E et 62,5% sont des A.M. Tandis que, 33,33% des membres ont suivi une évaluation à chaque fin de formation, dont 37,5% sont des A.M.

Pour conclure la BEJ-E ne procède pas à une évaluation dans la plus part des cas, Afin d'attribuer des notes aux salariés, Pour savoir à quel point ces formations ont été bénéfiques.

**Tableau N° 18 : La répartition des membres de l'échantillon selon leur besoin de formation**

Le besoin en formation CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	2	33,33	4	66,66	6	20,68
<b>A.M</b>	4	50	4	50	8	27,58
<b>A.E</b>	7	46,66	8	53,33	15	51,72
<b>Total</b>	13	44,82	16	55,17	29*	100

\*Le total des membres de l'échantillon a diminué de 77 à 29, Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

On remarque dans ce tableau que le membre de l'échantillon qui n'ont pas senti un besoin de formation avec un pourcentage de 55,17%, Parmi eux 66,66% sont des cadres et 53,33% sont des A.E et 50% sont des A.M et ceux qui sentent un besoin de formation avec un pourcentage de 44,82% parmi eux 46,66% sont des A.E et 50% sont des A.M et en dernier lieu 33,33% sont des cadres.

Cela s'explique que l'unité de BEJ-E est une unité vieille, La moyenne d'âge de l'entreprise a atteint les 57ans.

Et cela veut dire que la majorité des travailleurs a refusé leur besoin de formation. Ce qui ne justifie pas l'augmentation de la réputation de formation et ceux qui ont un besoin de formation sont des jeunes recrutés et les nouveaux postés pour développer et améliorer leurs connaissances. Donc, On peut dire que le poste occupé influence sur le besoin de formation car de plus on s'approche des postes qui demandent un niveau élevé de qualifications et de nouvelles connaissances dans plusieurs domaines, Plus le besoin de formation n'augmente pour assurer la bonne exécution des tâches. Donc le maintien de ces postes de responsabilité.

**Tableau N°19: LA relation entre le niveau d'instruction et le besoin en formation**

Le besoin en formation Le niveau d'instruction	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Primaire</b>	4	36,36	7	63,63	11	17,18
<b>Moyen</b>	7	35	13	65	20	31,25
<b>Secondaire</b>	10	71,42	4	28,57	14	21,87
<b>Universitaire</b>	14	73,68	5	26,31	19	29,68
<b>Total</b>	35	54,68	29	45,31	64*	100

\*Le total des membres de l'échantillon a diminué de 77 à 64 Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

On remarque d'après ce tableau que les éléments de notre échantillon qui sentent le besoin de formation représentent 54,68%. Les éléments qui éprouvent le besoin d'une formation sont les universitaires, Ils représentent un taux de 73,68%, Quant à ceux qui ne sentent pas la nécessité d'une formation, Ils possèdent un niveau moyen et représentent un taux de 65%.

Cela s'explique par le fait que le personnel dispose d'un niveau universitaire en majorité jeunes et sont au début de leur carrière. Cherchent constamment à améliorer ses connaissances et développer ses compétences afin d'occuper d'éventuels postes supérieurs. Par contre, Le personnel qui ne sent pas le besoin de formation, Est constitué en majorité des personnes âgées en voie de retraite et dont la formation ne leur profite plus. Ces personnes retirables répètent que "C'est le moment de partir en retraite et qu'il faut laisser la place aux jeunes».

Donc, On peut dire que le niveau d'instruction influence sur le besoin de formation car BEJ-E de plus on se rapproche des niveaux inférieurs, De plus le besoin en formation diminué car la catégorie qui possède ce niveau sont les anciens, Et de plus qu'on s'approche des niveaux élevés de plus le besoin augmente car la catégorie qui possède ce niveau sont les nouvelles recrues (jeunes universitaire).

**Tableau N° 20 : La répartition des membres de l'échantillon selon le suivi de formation en dehors**

Suivi de la formation CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	5	27,77	13	72,22	18	29,03
A.M	2	11,76	15	88,23	17	27,42
A.E	5	18,51	22	81,48	27	43,55
<b>Total</b>	12	19,35	50	80,64	62*	100

\*Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 62 Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

D'après les résultats de ce tableau on constate que 80,64% du personnel de BEJ-E ont suivent pas des formations en dehors de l'entreprise. Parmi eux sont des A.M avec un taux de 88,23%, Suivi par les A. 81,48% et en dernier lieu les cadres avec 72,22%.

Par contre, Ceux qui suivent des formations en dehors en trouvent un taux de 19,35%, Parmi eux sont des cadres avec un taux de 27, 77%. Alors on explique ces résultats du fait que le personnel de L'entreprise BEJ-E elles ne suivent pas des formations en dehors de l'unité.

**Tableau N°21 : La relation entre le poste occupé et le bénéfice d'une promotion**

Bénéfice d'une promotion Poste occupé	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	8	44,44	10	55,55	18	26,09
A.M	13	54,16	11	45,83	24	34,78
A.E	8	29,62	19	70,37	27	39,13
<b>Total</b>	29	42,02	40	57,97	69*	100

\*Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 69 Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

Ce tableau présente les enquêtés qui ont bénéficié et qui n'ont pas bénéficié d'une promotion. Nous remarquons qu'il y'a 57,97% de l'échantillon étudié qui n'ont pas bénéficié d'une promotion. Nous constatons que 70,37% des A.E n'ont pas bénéficié contre 55,55% des cadres, Et en contre partie 42,02% qui ont bénéficié d'une promotion sont répartis comme suit: les A.M 54,16% et les cadres 44,44% en dernier lieu les A.E 29,02%.

Cela s'explique par le fait que se sont les anciennes qui ont bénéficié des promotions, Ces personnes sont les A.M et les cadres qui occupent les postes de

responsabilités et aussi ils sont compétents et par conséquent ils bénéficient d'une promotion. Par contre, Aucune promotion n'a été octroyée pour les agents d'exécution.

Donc, Nous pouvons dire BEJ-E propose des promotions selon l'ancienneté et les compétences.

**Tableau N°22 : Sur quelle base se fait la promotion**

fait CSP	Sur quelle base se		Ancienneté		compétence		formation		autre		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	12	60	6	30	1	5	1	5	20	23,81		
<b>A.M</b>	10	37,03	15	55,55	2	7,40	0	0	27	32,14		
<b>A.E</b>	13	35,13	15	40,54	3	8,10	6	16,21	37	44,05		
<b>Total</b>	35	41,66	36	42,85	6	7,14	7	8,33	84*	100		

\* Il y'a certains enquêtés qui ont donné plus d'une seul réponse.

Les résultats représentés dans le tableau ci- dessus nous montrent que le taux le plus élevé est celui de compétence avec un pourcentage de 42,85% suivie par le critère de l'ancienneté avec un taux de 41,66% après vient le critère de autre avec un taux de 8,33%, Et enfin en trouve le taux de formation ne dépasse pas 7,14%.

Alors les résultats montrent que l'unité BEJ-E se base principalement sur le critère de "compétence" lors de la décision de promotion, Et cela aussi par rapport à l'ancienneté de l'entreprise ainsi que de motiver ces salariés.

**Tableau N°23 : La relation entre la catégorie socio- professionnelle et les critères de promotion qui ne sont pas prises en considération par l'administration de BEJ-E.**

Les critères qui ne sont pas pris en considération CSP	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	4	30,76	9	16,69	13	26,53
<b>A.M</b>	8	50	8	50	16	32,65
<b>A.E</b>	11	55	9	45	20	40,81
<b>Total</b>	23	46,93	26	53,06	49*	100

\* Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 49 Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

On constate d'après les données de ce tableau, Que la plus part des enquêtés ne trouvent pas qu'il y'a d'autres critères qui sont prises en considération avec un pourcentage de 53,06%. Par contre, 46,93% des enquêtés pensent qu'il y'a d'autres critères pour la sélection des promotions.

**Tableau N° 24 : La Relation entre quelle manière se fait la promotion**

manière CSP	se fait d'une	objective		subjective		anarchique		Total	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Cadre		6	50	1	8,33	5	41,66	12	26,09
A.M		5	35,71	3	21,42	6	42,85	14	30,43
A.E		7	35	4	20	9	45	20	43,48
<b>Total</b>		18	39,13	8	17,39	20	43,47	46*	100

\* Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 46 Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

On constate d'après ce tableau, Que les membres des enquêtés de notre échantillon jugent que la promotion se fait d'une manière anarchique avec un taux de 43,47%.

Nous constatons que 45% des A.E, Suivi d'un taux de 42,85% des A.M en dernier lieu les cadres avec 41, 66%. Et ce qui voit que la promotion se fait d'une manière objective avec un taux 39,13%, Parmi eux 50% sont des cadres et 35,71% sont A.M et 35% sont A.E. Et ce qui voit se fait d'une manière subjective le taux est 17,39% parmi eux les A.M avec un taux de 21,42% suivi des A .E 20% et en dernier lieu les cadres avec un taux de 8,33%.

D'après les statistiques et les réponses des majorités des travailleurs, La promotion elle se fait d'une manière anarchique a cause de l'absence d'un plan de formation au sein de BEJ-E.

**Tableau N° 25 : La relation entre le poste occupé et la satisfaction du poste actuel**

Satisfaction du poste actuel Poste occupé	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
Cadre	14	73,68	5	26,31	19	25,00
A.M	22	81,48	5	18,51	27	35,52
A.E	19	63,33	11	36,66	30	39,47
<b>Total</b>	55	72,36	21	27,63	76*	100

\* Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 76, Parce que il y'a un enquêté qui n'a pas répondu.

D'après les résultats de ce tableau ci- dessus, Nous constatons que 72,36% des membres de notre échantillon sont satisfait à l'égard de leurs postes actuels, Parmi eux 81, 48% sont des A.M et 73,68% sont des cadres. Contre 27,63% qui ne sont pas satisfaits, Parmi eux 36,66% sont des A.E.

On s'explique cette satisfaction des agents de maîtrise et des cadres par la réalisation de leurs objectifs celui d'accéder un poste vacant par contre les A.E sont moins satisfaits de leur parcours professionnel, Cela est due essentiellement aux obstacles qui entravent le développement de leurs carrières.

**Tableau N° 26 : La relation entre la satisfaction du personnel de BEJ.E et leurs parcours professionnels**

Satisfaction Poste occupé	Oui		Non		Total	
	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	14	73,68	5	26,31	19	29,23
<b>A.M</b>	17	77,27	5	22,72	22	33,84
<b>A.E</b>	16	66,66	8	33,33	24	36,92
<b>Total</b>	47	72,30	18	27,69	65*	100

\* Le total des membres de l'échantillon a diminué de 77 à 65 Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

D'après les résultats de ce tableau, On constate que 72,30% des membres de notre échantillon sont satisfaits à l'égard de leurs parcours professionnels, Parmi eux 77,27% sont A.M et 73,68% sont des cadres, Car ils réalisent leurs objectifs. Contre 27,69% qui ne sont pas satisfaits, Parmi eux 33,33% sont des A.E.

On peut expliquer cette satisfaction des A.M et les cadres ont obtenu des promotions, C'est pour cela qu'ils jugent avoir réalisé leurs objectifs et réussie leurs carrières. Par contre, Les A.E jugent que leurs carrières est stagnées cause de l'occupation des postes de responsabilités par les cadres et les anciens, Chose qui entrave leur progression et engendre leur insatisfaction à l'égard de leurs carrières.

Nous pouvons dire, Que la satisfaction à l'égard du parcours professionnel dépend des postes occupés durant la carrière professionnelle.

**Tableau N° 27 : La relation entre les catégories socio- professionnelle et la volonté de quitter BEJ.E**

Quitter BEJ-E Poste occupé	Oui		Non		Je ne sais pas		Total	
	F	%	F	%	F	%	F	%
<b>Cadre</b>	6	22,22	5	18,51	16	59,27	27	36,00
<b>A.M</b>	13	59,09	9	40,90	0	0	22	29,33
<b>A.E</b>	9	34,61	9	34,61	8	30,76	26	34,66
<b>Total</b>	28	37,33	23	30,66	24	32	75*	100

\* Le total des membres de l'échantillon à diminué de 77 à 75 Parce que certains enquêtés n'ont pas répondu.

D'après ce tableau, Nous constatons que 37,33% des membres de notre échantillon veulent quitter l'entreprise, Dont 59,09% sont des A.M et 34,61% sont des A.E, En dernier lieu les cadres avec un taux de 22,22% par contre, Ceux qui veulent attacher à l'entreprise, Sont représentés par un taux de 30,66%.

Cela s'explique par le fait que les personnes qui expriment leurs désirs de rester au sein de BEJ-E, Sont A.E qui ont cherché le besoin et les anciens qui ont en départ à la retraite, Et les cadres qui ont s'avait pas de faire quoi.

## **2-La vérification des hypothèses :**

Durant notre étude effectuée au sein de **BEJ-E**, et suite aux résultats obtenus à travers l'analyse des données collectées, nous constatons que nos hypothèses sont : la première est confirmée et les deux autres sont infirmées.

a-Concernant la vérification de la première hypothèse que le recrutement au sein de **BEJ-E**, adopte deux critères de sélection, à savoir le diplôme avec un taux de **51,32%** et les épreuves(concours), avec un taux de **31,58%**, nous avons constaté, en outre, que BEJ-E se base essentiellement dans la sélection, qui est les diplômés universitaires **80, 95%**. La politique de recrutement vise à choisir les candidats dont leur formation initiale et/ou le diplôme scolaire sont en adéquation avec les exigences postes occupés pour assurer leur adaptation dans le milieu de travail et le développement de leurs compétences **82, 85%**.

D'entre eux, se sont adoptés facilement dans leur premier poste de travail avec un pourcentage de **79,22%**. **BEJ-E**, accorde aussi de l'importance à l'intégration de ses nouvelles recrues, et se base sur la qualification des salariés et la possibilité de répondre aux exigences du poste.

D'après l'ensemble de ces constats, nous confirmons la première hypothèse. Donc le recrutement dans le **BEJ-E** se base sur les capacités des salariés, et la potentialité de répondre aux nécessités du poste.

**b-**Concernant la deuxième hypothèse, nous avons déduit que **BEJ-E**, n'assure pas des formations professionnelles avec **68,42%** de la population enquêtées n'ont pas bénéficiés d'une formation. En suite on trouve que **54,68%** expriment leurs besoins en formation dont le but de développer leur compétences et d'acquérir des nouvelles connaissances, afin de faciliter l'exécution des tâches dans le domaine du travail.

Donc notre hypothèse est infirmée, c'est-à-dire au sein de **BEJ-E** ne répond pas à une politique de formation et pour cela la formation ne contribue pas dans la progression des carrières.

**c-**Concernant la troisième hypothèse, **BEJ-E** n'assure pas une promotion pour ses salariés. D'après notre enquête faite au sein de l'entreprise on a remarqué que **57,97%** n'ont pas bénéficié d'une promotion, nous avons déduit que les procédures de sélection pour les promotions s'effectuent d'une manière anarchique avec un taux de **43,47%** de la majorité des enquêtés.

On peut conclure que **BEJ-E** ne prend pas en considération les compétences dans la promotion des personnes.

Donc notre hypothèse est infirmée c'est-à-dire que l'entreprise n'adopte pas le principe compétence dans la promotion des personnes, ce qui ne permet pas la réalisation des attentes et des souhaits des salariés.



## **La conclusion générale :**

Parmi les fonctions assignées à l'entreprise, celle de ressources humaine est la plus délicate compte tenu de l'importance du facteur humain dans une société. Ainsi aucune organisation sans RH ne peut progresser ni survivre.

L'entreprise en interaction avec un environnement multiple et mouvant, elle passe par des phases de stabilités et de crise, ce dernier est en relation d'échange réciproque avec l'environnement, leurs buts principales est de produire.

Pour conclure notre étude nous constatons que BEJ-E pour quelle puissent atteindre son développement, doit s'intéresser d'avantage à ses RH, car elle représente le pilier sur lequel s'effectuent toute les politiques de développement économique et social, et le bon fonctionnement d'une entreprise quelles que soit la nature de son activité.

C'est pour cela que toute à besoin d'une part, d'une procédure de recrutement efficace, cette dernière est une phase très importante dans le choix et la sélection des meilleurs candidats, ainsi, elle permet d'assurer le développement de l'entreprise et aussi atteindre la productivité qu'elle souhaite, d'une part, de soumettre ses salariés à des formations qui répondent aux exigences directes des postes, afin de développer leur compétences et améliorer leurs connaissances et une adaptation plus conforme à l'occupation des postes supérieurs et de leurs attribuer des promotions d'une manière objective, afin d'atteindre des aspirations en prenant en considération les qualités, les aptitudes et les potentiels de son personnel, dans le but de mettre en place le système de la gestion des carrières.

Enfin, quel que soient la situation, l'environnement, la taille et toute les caractéristiques de l'entreprise, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une réelle réflexion.

## **La liste bibliographie :**

### **Les ouvrages de base :**

- <sup>1</sup> AMHERDT. Relever les défis de la gestion des ressources. 2ème édition, Edition GAETAN MORIN ITEE, 1999.
- <sup>2</sup> AZZOPARDI.G. Guide de recrutement. Edition MARABOUT.
- <sup>3</sup> BERNARD Martony.DANIEL Crozet. Gestion des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008.
- <sup>4</sup> BIERTY. F. La gestion des ressources humaines en pratique. Étude des cas et sciences corrigées. Edition ESKA, Paris, 2000.
- <sup>5</sup> CERDIN. Jean. Luc. Gérer les carrières. Edition EMS, Paris, 2000.
- <sup>6</sup> CITEAU. John Pierre. Gestion des ressources humaines. 4<sup>ème</sup> édition, Edition ARNAUD COLIN, Paris, 2002.
- <sup>7</sup> CARDIN et autres. Gestion des ressources humaines. Edition DUNOD, Paris.
- <sup>8</sup> CITEAU. John. Pierre. gestion des ressources humaines, principes généraux et ces pratiques. 3<sup>ème</sup> Edition DALLOZ, Amade Colin, Paris, 1994- 2000.
- <sup>9</sup> CADIN Loïc. GUERIN F. PIGGYRE F. Gestion des ressources humaines. DUNOD, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
- <sup>10</sup> CADIN Loïc et autres. Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie. 1<sup>ère</sup> édition, Paris, DUNOD, 1997.
- <sup>11</sup> Cours de Gestion de ressources humaines, réalisé par M<sup>me</sup> Slimani. 2010.
- <sup>12</sup> Définition de C.H.Bessyre des Horts citée par le maitre (P) l'ouvrage intitulé : appréciation et entretien de bilan. Paris, édition d'organisation 1983.
- <sup>13</sup> DES COURS. « Gestion des ressources humaines », l'école de formation, l'INSIM 2009.
- <sup>14</sup> ESSAGHIR Mohamed. Législation du travail en Algérie, édition DAR EL OULOUM, Annaba, 2000.
- <sup>15</sup> ER MOULT V. Recrutez sans se tromper- Conseil Technique d'un Chasseur de tête. Edition de tête, Edition d'organisation 2002, 4<sup>ème</sup> tirage.

- <sup>16</sup> GAGNON S. Guide de gestion des ressources humaines. Édition QUEBEC, Montréal, 2003.
- <sup>17</sup> GUYLAINE et CHRISTIANE M. La maîtrise de la gestion des ressources humaines. 3<sup>ème</sup> édition, Edition DE BOOK, Belgique, 1999.
- <sup>18</sup> LE MAITRE (P). Appréciation et entretien de bilan. Edition D'ORGANISATION, Paris, 1983.
- <sup>19</sup> MARSAL Luc. La Détection des Potentiels, Edition ESF, Paris, 1998.
- <sup>20</sup> MATHIS louis. Gestion prévisionnel et valorisation des RH. Edition D'ORGANISATION, Paris, 1982.
- <sup>21</sup> MENTIR M. Essai d'analyse de la législation et de la réglementation du travail en Algérie. OPU édition, Alger, 1986.
- <sup>22</sup> PERETTI J. M. La gestion des ressources humaines. 15<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT, Paris, 2008.
- <sup>23</sup> PERETTI. JM. Gestion des ressources humaines. 15<sup>ème</sup> édition, VUIBERT, Paris, 2008.
- <sup>24</sup> PERETTI .J M. RH et gestion du personnel. Edition VUIBERT, 1994.
- <sup>25</sup> PERETTI. J M. Gestion des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition, édition VUIBERT, Paris, 2001.
- <sup>26</sup> PERETTI .J .M. Gestion des ressources humaines. 6<sup>ème</sup> édition, VUIBERT, paris, 1987.
- <sup>27</sup> PERETTI .J .M. Gestion des ressources humaines. 6<sup>ème</sup> édition, VUIBERT, paris, 1995.
- <sup>28</sup> PERETTI. JM. Ressources humaines et gestion du personnel. 2<sup>ème</sup> édition, VUIBERT, Paris, 1991.
- <sup>29</sup> PERETTI. JM. Gestion des ressources humaines, 7<sup>ème</sup> édition, édition VUIBERT, Paris, 2003.
- <sup>30</sup> PERETTI. JM. Ressources humaines. 10<sup>ème</sup> édition, VUIBERT entreprise, Paris 2002, 2003.

<sup>31</sup> PETIT Boulanger. BEN ABBON. FAUCHET, BERGERON. Gestion stratégique et opérationnelles des R.H. édition GAETAN MORIN, Paris, Monta Rial et Casablanca, 1993.

<sup>32</sup> PETIT. F. bien réussir ses recrutements, analyse des postes, présélections, entretien, évolutions. Éd DEMOS, Paris, 2000.

<sup>33</sup> SEKIOU L et autres. Gestion Des Ressources. 2<sup>ème</sup> édition, Edition BOECK, Québec, 1993.

<sup>34</sup> SILEM Ahmed et d'autres. Lexique d'économie. 7<sup>ème</sup> édition, Edition DALLOZ, Paris, 2002.

<sup>35</sup> SILEM Ahmed et d'autres. Lexique de gestion. 6<sup>ème</sup> édition, Edition DALLOZ, Paris, 2003.

<sup>36</sup> ST-ONGE. S. Relever les défis de la gestion des ressources humaine. 2<sup>ème</sup> édition Gaétan Morin éditeur, Montréal, 2004.

<sup>37</sup> SOYER Jaque. Fonction nouvelle. Edition ORGANISATION, paris, 2000.

<sup>38</sup> SHIMON Alain et autres. Psychologie sociale et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, édition GAETAN MORIN, Canada, 2002.

<sup>39</sup> WEISS. D. Les ressources humaines. Edition ORGANISATION, Paris, 1999.

<sup>40</sup> YAHIAOUI. A. Législation du travail. (Mise à jour au 08/07/1997), Edition PALIS DU LIURE, Alger, 1997.

### **Les ouvrages de méthodologie :**

<sup>1</sup> ANGERS Maurice. Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Édition CECINC, Québec, 1996.

<sup>2</sup> GRAVITZ(M). Lexique des sciences sociales. Ed, Dalloz, Paris1996.

<sup>3</sup> LOUBERT Del Baye le jean louis. Initiation aux méthodes des sciences sociales. Édition L'HARMATTAN, 2000, Paris.

### **Les dictionnaires :**

<sup>1</sup> BOISLANDELLE. Dictionnaire de gestion. Edition ECONOMISA, paris 1998.

<sup>2</sup> N'GAHANE Pierre. Dictionnaires de gestion. Edition ARMAND COLIN, Paris, 1996.

<sup>3</sup> PERETTI .J M. Dictionnaire des RH. 2<sup>ème</sup> édition, Edition VUIBERT, Paris, 2001.

<sup>4</sup> PERETTI. JM. Dictionnaire des ressources humaines. Edition d'organisation, Paris 2003.

### **Les revues :**

<sup>1</sup>HIRAOTSU Nohara. La trajectoire des ingénieurs au Japon et en France. In, Revue française de gestion n°247, Novembre-décembre, 1992.

<sup>2</sup> GUERIN G.WILS T. « La carrière, point de rencontre des besoins individuels et organisationnels », revue de gestion des ressources humaines, 1993, N° 5/6.

### **Les sites web :**

<sup>1</sup> <http://www.travail.gouv.fr/img/Pdf/questionnaire. Condition de travail 1978 .PDF>.

<sup>2</sup> [www.altavista.com/recrutement](http://www.altavista.com/recrutement).

<sup>3</sup> « La promotion » Encarta 2013(CD).

<sup>1</sup> حدرباش ب. تسيير المسار المهني للإطارات الجمركية, دراسة ميدانية في مديرية الجمارك. رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع و العمل, معهد علم الاجتماع, الجزائر, 2001-2002.

<sup>2</sup> اهواري ز. تسيير المسار المهني في مؤسسة اقتصادية, دراسة ميدانية ب سونلغاز, رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل, الجزائر, 2001-2002.



**I- Les données personnelles :**

A- Sexe :

Masculin  Féminin

B- Age : .....ans

C- Niveau d'instruction :

Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire

D- Expérience professionnelle : .....

**II- Recrutement :**

A- Avez-vous cherché un emploi dès que vous avez obtenu le diplôme ?

Oui  Non

B- Avez-vous vécu une période de chômage ?

Oui  Non

Si oui, quel est sa durée ?.....

C- Avant d'intégrer (BEJAIA-Emballage) avez-vous exercé dans d'autres organismes ?

Oui  Non

D- Comment avez-vous obtenu l'information sur l'existence d'un poste vacant au niveau de BEJ-E ?

1-Annonce dans le journal

2-Demande spontanée

3 Un amie, (parent) m'en a informé

4- Bureau de main d'œuvre

5- Autre, précisez.....

E- Sur quelle base étiez-vous recruté ?

1-Sur titre (diplôme) :

2-Sur épreuve (concours) :

3-Expérience

4-Autres.....

E- Votre intégration dans l'entreprise était :

Facile  Difficile

E- Durant la période d'essai, étiez-vous accompagné ?

Oui  Non

F- Ya- t- il une adéquation entre votre diplôme ou formation et votre premier poste occupé ?

Oui  Non

G- Est- ce que votre compétence répond aux exigences de votre poste actuel ?

Oui  Non

Expliquez.....

**F- Formation :**

A- Avez-vous bénéficié d'une formation ?

Oui  Non

B-Dans l'affirmative, de quel type de formation s'agit- il ?

1- Formation de longue durée

2- Formation de courte durée

3- Perfectionnement

4- Recyclage

5- Séminaire

6- Autre,

précisez.....

Si non pourquoi ?

.....

C- Votre formation vous a apporté ?

1- Une meilleure adaptation dans votre poste ?

2- Elle vous prépare à des changements à venir (éventuels) ?

3- Une meilleure exécution de votre travail ?

4- Elle vous permis un changement « casser la routine » ?

D- Qu'est- ce que représente pour vous la formation ?

1- Un moyen de promotion

2- Acquisition de nouvelles connaissances

3- Un moyen de mieux exercer son travail

4- Autres,

Précisez.....

E- Etes-vous soumis à une évaluation juste après votre formation(s) ?

Oui  Non



Si oui quel type d'évaluation s'agit-elle ?

.....

F- Vos besoins exprimés en formation sont-elles prise en considération ?

Oui

Non

Pourquoi.....

G- Suivez-vous des formations en dehors de votre travail ?

Oui

Non

Si oui dans quel domaine ?

.....

H – Actuellement sentez-vous un besoin de formation ?

Oui

Non

Pourquoi.....

I –Avez-vous formulé déjà une demande de formation ?

Oui

Non

Dans l'affirmative quelle était la réponse :

Oui

Non

#### **IV-Promotion :**

A- Avez-vous bénéficié d'une promotion ?

Oui

Non

Si oui : citez les postes

occupés.....

B- Sur quelle base se fait la promotion au sein de l'entreprise ?

1-Ancienneté

3- Compétence

2- Formation

4- Autres

C- Croyez-vous qu'il ya des critères qui ne sont pas pris en considération par l'administration ?

Oui

Non

Dans l'affirmative, lesquels ?

.....

D- A votre avis, la promotion à BEJ-EMBALLAGE se fait elle d'une manière :

Objective

Subjective

Anarchique

E- Que représente pour vous la promotion en générale ?

.....

F- Etes-vous satisfaits de votre poste actuel ?

Oui

Non

G- Etes-vous satisfaits de votre parcours professionnel ?

Oui

Non

Si non pourquoi ?

.....

H- Actuellement, croyez-vous pouvoir occuper un poste hiérarchique supérieur ?

Oui

Non

Pourquoi ?

.....

I- Pensez-vous quitter BEJ-EMBALLAGE ?

Oui

Non

Je ne sais pas

Pourquoi.....

- Que proposez-vous au service de gestion des RH pour que les employés soient motivés et/ou satisfait de leur travail ?

.....

- Avez-vous quelque chose à ajouter sur mon thème (la gestion des carrières) ?

.....

Nous vous remercions pour votre aimable collaboration

Organigramme de l'organisme global :

