

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Master en Management des ressources humaines

**Le système de promotion au sein de l'entreprise
algérienne.
Cas : unité d'imprimerie de tonic industrie.**

Elaboré par :

Hinas Billel

Encadré par :

Pr Mohamed Benguerni

Juin 2018

RESUME

L'insatisfaction des employés vis-à-vis de leur entreprise et la baisse de leur niveau d'engagement peut s'expliquer par la mauvaise gestion de leur parcours professionnel et surtout la manière dont l'administration gère leur avancement dans la hiérarchie.

Sur la base de cette étude menée dans l'unité d'imprimerie de la société tonic industrie nous avons pu déceler quelques facteurs qui sont derrière la mauvaise gestion de l'avancement des employés. Les premiers résultats montrent la fragilité du système d'évaluation des employés ainsi qu'un système de promotion basé beaucoup plus sur des procédures informelles que formelle.

Mots clés : avancement, système de promotion, système d'évaluation

ABSTRACT

The employee's dissatisfaction toward their enterprise and the decrease of their commitment can be explicated by the worse management of their professional career and specially the way whose the administration manage their advancement in the hierarchy.

On the base of our study in the unit of printing house of tonic industry we have found some factors that cause the worse management of the advancement of employees.

The first ones results show the fragility of the assessment system and a system of promotion based on informal procedure than formal one.

ملخص

عدم رضا العمال اتجاه مؤسساتهم و انخفاض مستوى التزامهم يمكن تفسيره بالتسيير السيئ لمسارهم المهني و خاصة الطريقة التي تسير بها الإدارة التقدم في السلم المهني.

على أساس الدراسة التي قمنا بها في وحدة الطباعة لمؤسسة طونيك للصناعة

أمكننا إيجاد بعض العوا مل التي تسببت في التسيير السيئ لتقدم العمال.

النتائج الأولية تشير إلى هشاشة نظام تقييم العمال و بالإضافة إلى نضام ترقية يقوم أكثر على أساس إجراءات غير رسمية منه على إجراءات رسمية

كلمات المفتاح التقدم نظام الترقية نظام التقييم

REMERCIEMENTS

Je remercie tous ceux qui m'ont aidé dans l'élaboration de ce modeste travail surtout mon épouse, mes parents et mes frères et sœurs.

Je remercie mon encadreur Pr Mohamed BENGUERNA et M^{lle} Nahla NAGA pour leurs précieux conseils.

Je remercie aussi le personnel de l'unité d'imprimerie de Tonic Industrie pour leur chaleureux accueil, encouragement et collaboration.

TABLE DES MATIERES

RESUME.....	I
REMERCIEMENTS.....	II
TABLES DES MATIERES.....	III
LISTE DES TABLEAUX.....	VI
LISTE DES ABREVIATIONS.....	VII
INTRODUCTION.....	2
CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE.....	4
1. question de recherche.....	5
2. motifs du choix du thème	5
CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE	6
1. Revue de littérature	7
2. Cadre conceptuelle	12
2.1. Promotion	12
2.1.1. Définition.....	12
2.1.2. Les types de promotion.....	13
2.1.3. Les politiques de promotion.....	14
2.1.4. L'importance des systèmes de promotion.....	14
2.1.5. La typologie des systèmes de promotion.....	15
2.1.6. Mode de promotion.....	16

2.2. Evaluation.....	17
2.2.1. Définition.....	17
2.2.2. Définition du système de promotion.....	17
2.2.3 .Objectifs de l'évaluation.....	17
2.2.4. Importance de l'évaluation.....	18
2.2.5. Objet de l'évaluation.....	18
2.3. Formation.....	19
2.3.1. Définition.....	20
2.3.2. Objectif de la formation.....	20
2.3.3. Plan de formation.....	20
2.3.4. Elaboration final du plan de formation.....	22
2.3.5. Evaluation de la formation.....	23
CHAPITRE III : CADRE METHODOLOGIQUE.....	24
1. Présentation de l'entreprise.....	25
1.1. Organisation de l'unité d'imprimerie.....	29
2 .l'approche méthodologique.....	29
3. L'échantillon.....	29
4. Les outils et procédures de recueil de données.....	33
5. Méthode d'analyse de donnée	35
Chapitre IV : résultats et interprétation.....	36
1. Présentation des résultats.....	37
2. Interprétation des résultats.....	40
CONCLUSION	44

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....	46
ANNEXE A- FICHE DE CARRIERE.....	50
ANNEXE B- FICHE DE POSTE.....	52
ANNEXE C- GUIDE D'ENTRETIEN (RESPONSABLE)	54
ANNEXE D- GUIDE D'ENTRETIEN (SALARIE).....	57
ANNEXE E-FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL.....	60
ANNEXE F- FICHE DE NOTATION DES SALARIES : CATEGORIE CADRE...63	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N° 1 : tableau de la répartition des effectifs de l'unité d'imprimerie.....**30**

Tableau N° 2 : tableau des caractéristiques de l'échantillon**31**

Tableau N° 3 : tableau des âges des effectifs de l'unité d'imprimerie.....**32**

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 : organigramme de l'unité d'imprimerie.....	29
---	-----------

LISTE DES ABREVIATIONS

CDD : Contrat à durée déterminé

CPE : Conseil de participation de l'état

EPE : Entreprise public économique

NAVY : La marine de guerre des Etats- Unis d'Amérique

SGP : Société de gestion des participations

SGRH : Section de gestion des ressources humaines

SPA : Société par action

INTRODUCTION

L'implantation d'un système de promotion est important dans une entreprise au vue de son impact sur la motivation et la satisfaction au travail (Gopinath, 2016, p.32).

À cet effet l'entreprise doit garantir à l'employé un parcours professionnel dont il ambitionne et qui peut réaliser ses objectifs et ses souhaits.

Afin d'atteindre cette finalité l'entreprise doit introduire les meilleurs pratiques en mesure de stimuler l'employé et garder son engagement au plus haut niveau. Parmi ses pratiques la nécessité de concevoir un système de promotion pertinent- basé sur des critères objectifs- comme un moyen efficace de récompenser les efforts des employés fournis dans le temps. (Markham, Harlan, Hackett, 1987, cité par Ruderman, 1994, p.1).

Et aussi comme un outil de fidélisation (Cadet, 2015, p.1) pour retenir les plus talentueux et les plus compétents

Faute de quoi une détérioration du climat social s'installera qui mettra en danger la performance et la pérennité de l'entreprise.

Ce système de promotion peut être structuré à partir de plusieurs modèles tels que la grille de salaire où l'employé peut gravir des échelons le long d'une échelle de carrière à condition de remplir des critères préalablement déterminer.

Le non avancement à travers cette échelle pendant une période de temps assez longue nous amène à dire qu'un nouveau phénomène est en entrain de resurgir dans l'entreprise

L'objectif de notre recherche est de déterminer les causes qui sont responsable du blocage de l'avancement des salariés et l'absence de promotion pendant plusieurs années .

Pour arriver à cette finalité, l'utilisation de la méthode qualitative va nous aider à expliquer le nouveau phénomène en se basant sur des entretiens semi- directifs pour la collecte d'informations et l'analyse de contenu pour les analyser.

CHAPITRE I : PROBLEMATIQUE

La gestion de carrière dans l'entreprise revêt une importance cruciale au vu des fluctuations existantes dans le marché de travail et les difficultés rencontrées par les entreprises pour fidéliser leurs salariés, les motiver et diminuer le turnover qui est devenu un obstacle affectant négativement la productivité de l'entreprise (Lam, T, Lo, A et Chan, J, 2002, cité par Emiroglu, Akova et Tanriverdi, 2015, p.386).

Dans ce sens et pour palier à ses problèmes majeurs beaucoup d'entreprises misent sur la promotion interne d'une part comme solution au manque de main d'œuvre compétente et d'une autre part comme modalité de recrutement efficace moins coûteuse et qui fait gagner du temps, elle est considérée aussi comme outil de fidélisation (Cadet, 2015, p.1) pour retenir les meilleurs salariés et récompenser l'effort fourni par eux.

Pour ce faire il faut se doter d'un système d'évaluation performant, d'un système de promotion efficace qui soit à la hauteur des attentes des salariés et réalisant les objectifs de leur organisation en se basant sur un effectif compétent prêt à relever tous les défis. .

Le manque d'opportunités de promotion engendrera une insatisfaction des salariés au travail (Gopinath R 2016.p32) ce qui entraînera une démotivation suivra par la suite une diminution de la production et même la détérioration du climat social qui règne au sein de l'entreprise.

Dans un contexte de crise économique, l'unité d'imprimerie de Tonic Industrie peine à faire progresser ses employés dans la hiérarchie, les promotions se font rarement et l'insatisfaction gagne de l'ampleur, le phénomène persiste depuis 2012.

Notre étude intervient dans la recherche des causes aboutissant au blocage d'avancement qui suscite une grande importance de la part des employés, ce qui nous amène à poser la question de recherche suivante :

Quels sont les facteurs affectant le blocage d'avancement et de promotion des salariés au sein de l'unité d'imprimerie de Tonic Industrie ?

Sous questions :

-comment se fait l'évaluation des salariés de l'unité d'imprimerie ?

-quelles sont les critères de sélection des salariés pour la promotion et l'avancement d'échelons ?

- comment l'unité d'imprimerie forme ses salariés ?

Pour mener à bien ce travail nous l'avons divisé en plusieurs chapitres, le premier est la problématique où on abordera le contexte, l'objectif et la question de recherche, suivi dans le deuxième chapitre par une revue de littérature des principaux écrits sur les promotions.

Ensuite on parlera de promotion ainsi que les pratiques liées à ce dernier notamment l'évaluation et la formation et on terminera en dernier par un troisième chapitre consacré au cadre méthodologique où on décrira la méthodologie suivie en débutant par l'approche retenue qui est l'approche qualitatif ensuite l'outil utiliser pour le recueil des données qui est l'entretien , la méthode utilisée pour analyser ces données ,et enfin on finira avec la présentation des résultats et leurs interprétations ainsi qu'une conclusion qui résumera tout notre travail effectuer dans l'unité d'imprimerie au sein de tonic industrie .

Les motifs du choix du thème :

Intérêt personnel :

Je m'intéresse à la gestion de carrière et surtout à la promotion, je crois personnellement que cette dernière reste un levier incontournable dans le développement des ressources humaines, ce qui ma inciter à travailler sur ce sujet et essayer d'expliquer le phénomène que rencontre l'unité d'imprimerie de tonic industrie.

Intérêt organisationnel :

Après une brève discussion avec le directeur de l'unité d'imprimerie de tonic industrie, il m'a fait comprendre que l'unité a un problème de gestion de carrière et précisément d'avancement d'échelons et de promotion.

Vu l'intérêt porté à ce problème par l'unité qui coïncide avec mon intérêt personnel je n'ai pas hésité à accepter sa proposition.

CHAPITRE II : CADRE THEORIQUE

1. Revue de littérature :

Les promotions jouent un rôle important dans l'organisation du fait qu'elles sont une façon de récompenser les employés et les garder engagés (Markham, Harlam, Hacket 1987, Rosenbaum, 1984 cité par Ruderman 1994, p1). Ces derniers cherchent toujours à satisfaire leurs attentes vis-à-vis de la carrière et réaliser des succès dans leur parcours professionnel.

Ce succès peut avoir un impact sur la performance de l'entreprise comme l'ont montrés (Judge, Higgins, Theoresen et barrick, 1999 cité par pralong ,2010.p70) dans leur étude qu'il y a des liens possibles entre réussite individuelle et performance organisationnelle.

Les promotions peuvent avoir aussi une incidence sur la satisfaction au travail d'après une autre étude menée par Gobinath R(2016.p32) dans une entreprise de service internet en inde qui a montré l'existence d'une relation positif entre la promotion et la satisfaction des employés au travail.

Les études empiriques publiées concernant les systèmes et processus de promotion correspondent généralement à l'une des quatre catégories suivantes (Ferris, Buckley, & Allen, 1992 cité par Besseyre de Horts.p1):

- 1- recherches sur les perceptions des processus de promotion.
- 2- recherches sur les processus cognitifs des individus responsables des décisions de promotion.
- 3- recherches sur les caractéristiques des systèmes de promotion
- 4- recherches sur la dimension politique des décisions et systèmes de promotion.

Beaucoup de chercheurs ont étudié les promotions parmi eux James E Rosenbaum dans son article de 1979 sur les chances de promotion dans une entreprise durant les périodes de croissance et de réticence d'après lui, analyser les chances de promotion révèle un important mécanisme de contrôle dans l'organisation (Rosenbaum ,1979,p.23) et qu'on peut contrôler les salariés de 3 façons :

Soit en utilisant la coercition ou le motiver par le salaire ou lui offrir un statut symbolique (Rosenbaum, 1979, p.25), les promotions associe les 2 derniers.

Son étude sur les taux de promotion d'hommes blanc en fonction de leur âge pour 3 périodes différentes (1962,1965) (1965,1969)(1969,1972) qui représente successivement une croissance modeste , croissance rapide, pas de croissance a révélée que les promotions sont attribuées en fonction de l'âge de l'employé et de leur niveau d'étude (Rosenbaum,1979,p.31) ce qui indique que la plupart des promotions sont attribuées pour les jeunes et peu de promotion pour les employés âgés (Rosenbaum,1979,p.41) ce qui conforte les résultats de l'étude de Martin et Strauss 1959 sur une forte limite d'âge pour les promotions (Rosenbaum,1979, p.25).

Nous pouvant citer aussi les travaux de (London et Stumpf ,1981,1983) sur les facteurs individuelles et organisationnels que les recherches suggèrent qu'elles influencent les décisions de promotion , ils supposent dans leurs hypothèses que différents facteurs individuels et organisationnels influencent le processus de décision des promotions parmi eux les attributs des personnes qui prennent la décision de promotion, et la politique de promotion de l'organisation.

Deux ans plus tard les mêmes auteurs trouvent qu'un seul facteur influence réellement les décisions de promotion chez les décideurs c'est l'évaluation du potentiel du candidat (Des Horts, p.2)

D'autres recherches examinent le rôle de d'autres facteurs pour expliquer les décisions de promotions : l'ancienneté et la compétence (Mills, 1985, cité par Des Horts,p.2), la performance et le développement individuel (Noe, 1996 ; Hofstede, 1994 ; Siegel, 1993 ; Taylor, 1975,cité par Des Horts,p.2) et des caractéristiques démographiques (Markham, Harlan & Hackett, 1987cité par besseyre de horts,p.2).

Il paraît clairement qu'il ya une divergence d'opinion pour identifier les facteurs influençant les décisions de promotion.

Les employés perçoivent 3 façons pour obtenir un autre poste dans l'organisation (Taber, beehr et walsh 1980, p.250) qui sont :

La performance, la race et le genre, la chance et le favoritisme

Dans la même lignée de recherche mais cette fois sur les perceptions des employés des facteurs qui affectent leurs mobilités ascendantes (promotion), est l'étude menée par beehr et taber 1993.

Les résultats obtenus montrent que les employés peuvent faire la différence entre les canaux de mobilité intra-organisationnelle basée sur l'efficacité de la performance et ceux basée sur la performance exceptionnelle, ainsi que ceux basée sur les caractéristiques individuelles comme la race et le genre, la chance et le favoritisme.

D'une manière générale ces perceptions des employés ont des effets important sur leurs attitudes, motivation et leurs comportements au travail (beehr et al, 1993, p.579).

Ainsi les deux auteurs ont développé un modèle théorique basé sur 4 facteurs généraux affectant les mobilités ascendantes :

- 1 la performance exceptionnelle
- 2- la performance effective
- 3-les caractéristiques personnelles
- 4-le favoritisme et la chance ou le hasard

Et que les 2 premiers facteurs sont liés à la satisfaction et les intentions de quitter l'entreprise (beehr et al, 1993, P.581).

D'autres travaux ont attirés l'attention sur les décisions de promotion et leurs influences sur l'engagement organisationnel, on peut citer l'étude menée par Bagdadli, Roberson et Paoletti en 2006 qui montre que les décisions de promotion influencent le sentiment d'engagement organisationnel à travers la perception de la justice procédurale dans le processus de prise de décision.

Selon London et Stumpf (cité par Bagdadli et al, 2006, p.83), les décisions de promotion sont de la plus haute importance pour l'organisation et le salarié.

D'abord, d'un point de vue organisationnel, la qualité du futur management dépendra de la qualité des décisions de promotion, et promouvoir les meilleurs éléments permettra à l'entreprise de préserver son avantage concurrentielle à travers des agents compétents qui sont qualifiés pour prendre des décisions stratégique (Bagdadli et al, 2006, p.84).

Ensuite d'un point de vue individuel, les promotions offrent aux employés des récompenses tangibles et non tangibles, des statuts, des pouvoirs, compensations, travail stimulant, responsabilités d'où elles sont une puissante source de motivation et de satisfaction selon les études de Campebell, Dunnette, Lawler et Weick 1970 ; Igarria et Greenhaus 1992 ; Rosenbaum 1984 (cité par Bagdadli et al 2006, p.84)

Aussi d'autres études de De souza 2002 ; Igarria et Greenhouse 1992 ; Johnston, Griffith, Burton et Carson, 1993 (cité par bagdadli et al, 2006, p.84), ont montrés qu'il y a une relation entre l'échec d'être promu et la baisse de l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail, le turnover et l'absentéisme.

C'est ainsi que le défi de l'organisation dans le contexte de réduction de la mobilité vertical est de garder les employés engagés et satisfait (Bagdadli et al, 2006, p.84).

D'autres études ont suivi pour montrer l'influence du système de promotion des employés sur la performance organisationnelle, parmi eux celle du chercheur Hsin-Hsilai en 2012. Selon cet auteur dans un contexte organisationnel, le but de la promotion est de sélectionner les meilleurs éléments de différent poste et cultiver leur potentiel afin d'améliorer leur capacités et aptitudes, ces talents que possèdent l'entreprise vont activement contribuer à l'amélioration de sa performance et sa compétitivité.

Toujours dans la même recherche l'auteur cite une étude de Chang 2009 ou il classe les critères de promotion comme suit : la personnalité, ancienneté, performance, l'âge, le sexe, formation, la région, santé, talent personnel, connaissance et relation interpersonnelle

Mais les plus importants selon l'auteur sont :

La personnalité, ancienneté, performance, talent personnel et compétence.

A la fin de l'étude le chercheur est arrivé à la conclusion que la corrélation entre le système de promotion des employés et la performance organisationnelle a révélé une différence significative à cause de certaines variables démographique.

Toujours dans la même perspective Ruderman 1994 a observé lors d'une recherche empirique menée dans 3 entreprises que les attributs individuels comme l'éthique de travail ,préparation, atteintes des résultats le potentiel la compétence sont retenus parmi les

critères des décisions de promotion ainsi que d'autres facteurs contextuels comme les opportunités de structure qui jouent un rôle important dans ladite décision .

Il ajoute que la politique joue aussi comme facteur influençant le processus de promotion comme identifiée auparavant par Ferris et al 1992 est que ce dernier est vu comme l'une des négociations sociales ou la promotion est basée sur la connexion et l'influence des stratégies interpersonnelles.

En résumant son étude Ruderman suggère que le processus de promotion est extrêmement complexe, il a besoin d'être étudié sous de multiples perspectives et que la promotion est considéré comme une réalité négocier qui prend en compte plusieurs déterminant comme le mérite et la politique .

Sa recherche fait ressortir des implications au niveau individuel et organisationnel

Au niveau individuel :

Implique un sentiment de démotivation que peut avoir le salarié lorsque la promotion tarde à venir, Lawrence 1984(cité par Ruderman, 1994, p.26) note que les gens qui se sentent derrière dans l'avancement de leur carrière ont un sentiment négative envers leur entreprise.

Morrison, 1991, cité par Ruderman, 1994, p.26 a trouvé que des officiers de la Navy qui ont raté leur promotion sont les plus probables à envisagé de quitté la Navy.

Au niveau organisationnel :

Comment les décideurs de la promotion prennent ils ces décisions et comment ils puissent détecter les talents afin de les promouvoir. Ruderman préconise la formation des décideurs sur les techniques de détection du potentiel et les observations comportementales.

Ce petit aperçu sur la revue de littérature nous a permis de présenter les principaux écrits sur les systèmes de promotion.

Maintenant nous allons voir dans le cadre conceptuel la définition des différents concepts utilisés dans cette recherche pour mieux comprendre ce qui suit de cette dernière.

2. Cadre conceptuel

Dans cette partie, on va définir la promotion ainsi que les principaux concepts liés à cette dernière.

2.1. La promotion :

2.1.1. Définition:

Elle est définie par l'article 61 de loi 90-11 qui régit les relations de travail comme une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle, ensuite dans le même article le législateur a fixé les conditions requises pour prétendre à une promotion qui sont :

- la disponibilité des postes à pourvoir ;
- l'aptitude du salarié ;
- le mérite du salarié.

Alors que le législateur n'a pas défini l'avancement, il faut mettre en évidence la nuance qui existe entre les deux concepts, la promotion et l'avancement, que beaucoup ne font pas la différence entre eux.

La promotion à un poste à pourvoir est une affectation d'un travailleur à celui-ci où il exerce plus de responsabilité qu'avant dans son ancien poste avec une augmentation de son salaire (Dion,1975,p.256).

Tant dis que l'avancement est considéré comme une progression du travailleur dans les échelons basé soit sur l'ancienneté ou sur la compétence ou tout autre critère avec un effet symbolique sur le salaire, elle repose généralement sur un système de notation qui conditionne les rythmes d'avancement sans avoir à endosser d'autre responsabilité (Dion ,1975,p.256)

Elle est devenue une pratique que l'organisation utilise afin d'obtenir plus d'efficacité de la part de leur salariés ceux-ci la trouve stimulante au travail. (Dion, 1975, p.256)

2.1.2. Les types de promotion :

Promotion dans la même catégorie socioprofessionnelle (avancement) :

elle s'effectue dans une perspective globale de progression du salarié dans les échelons après une évaluation de sa hiérarchie directe sur la base de l'ancienneté ou du mérite d'une façon régulière et périodique en partant de l'échelon le plus bas jusqu'à l'échelon final ou le parcours professionnelle du salarié se termine (Ahmia, 2010, p.114).

Il se traduit par une augmentation du salaire dans le but d'éviter la stagnation professionnelle du salarié d'une part et de récompenser l'expérience acquise de celui-ci dans son poste et l'effort fourni au sein de l'entreprise suivant les dispositions mis en vigueur dans la convention collective. Cette pratique va motiver le salarié et l'aider à fournir plus d'effort dans le futur (Ahmia, 2010, p.114).

Promotion dans le poste :

C'est l'affectation du salarié de son poste actuelle à son nouveau poste plus élevé dans la hiérarchie avec ou sans changement de catégorie à un poste récemment ouvert ou un ancien poste à pourvoir, qui se traduit par une augmentation du salaire et plus de responsabilité ainsi que plusieurs avantages et privilèges d'ordre financiers et sociaux (Ahmia, 2010, p.114).

Cette promotion est généralement le résultat de la réunion de plusieurs conditions d'éligibilités comme la compétence, l'ancienneté l'expérience et les qualifications académiques et ou scientifiques sans oublier le pouvoir discrétionnaire de l'entreprise employeur dans les cas de poste spécifique ou de poste de responsabilité (Ahmia, 2010, p.114)

Les conventions collectives régissent ce genre de promotion ainsi que les dispositions qui s'y attachent, elle stipule la nécessité de promouvoir la promotion interne au sein de l'entreprise pour encourager les compétences internes quant les critères d'éligibilités sont réunis dans la personne qui va occuper ce poste de responsabilité, et lorsque elle est égalitaire avec un candidat externe. (Ahmia, 2010, p.115).

Ce qui rend ce genre de promotion comme une estime et une reconnaissance envers ses résultats positives , en prenant bien sur en considération les résultats des concours professionnelles passés par le candidat interne , les formations , apprentissages faites, ainsi que d'autres diplômes acquis et l'avis de la commission paritaires (Ahmia, 2010, p.115).

2.1.3. Les politiques de promotion :

Selon Jean-Marie Peretti deux politiques de promotions peuvent être distingué :

La promotion au coup par coup :

Elle peut intervenir à tout niveau hiérarchique, et ne nécessite pas une organisation particulière, lorsque le poste à pourvoir se libère on procède rapidement à l'installation d'un nouveau candidat interne qui soit apte à accomplir ses fonctions et remplir les conditions requise par le nouveau poste. Ce genre de politique s'applique généralement quant on constate l'absence d'un système d'évaluation adéquat qui se révèle plus que nécessaire (Peretti, 2004, p.243).

La promotion organisée :

Comme son nom l'indique, cette forme de politique de promotion se base sur une gestion minutieuse et prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel performant afin de suivre les progrès accomplis par tout candidat susceptible d'occuper le poste convoité à tout moment , cette gestion des promotions évitera tout échec et économisera du temps et de l'argent pour l'entreprise .(Peretti, 2004,p.243)

2.1.4. L'importance des systèmes de promotion :

On peut déceler deux niveaux d'importance :

Le niveau organisationnel :

L'entreprise va puiser dans ses ressources internes. Elle doit se doter d'un système de gestion des promotions efficace afin d'atteindre les objectifs qui lui ont été assignés au départ et pour facilité les mouvements du personnel pour accomplir au mieux leur taches et responsabilités dans de meilleur condition. (Serokpera, 2009, p.7).

Le système de promotion va fournir à l'entreprise ses besoins en compétences et en expériences nécessaires pour les postes stratégiques et de haut niveau de responsabilité et donnant ainsi l'opportunité pour le personnel de mettre en valeur ses capacités et son potentiel, et permettre l'amélioration de la qualité de service de l'entreprise ce qui garantira son succès. En exploitant les compétences internes de l'entreprise, celle-ci évitera les coûts élevés du recrutement externe et motivera le personnel à fournir plus d'efforts et participer à la performance globale de l'entreprise (Serokpera, 2009, p.7).

Le niveau individuel :

Chaque salarié aspire à faire carrière dans son entreprise, le système de promotion est celui qui assurera son succès professionnel en les faisant avancer dans la hiérarchie sur la base d'un choix équitable par mérite ou par compétence ou par ancienneté selon la politique de l'entreprise en vigueur. On sait aussi que la gestion de carrière a un impact sur le comportement de salarié au travail qui se manifeste par la satisfaction, l'implication et le stress. (Hellriegel, 1998, cité par Serokpera, 2009, p.7)

Ce système renforce aussi l'estime de soi du salarié et la considération dont il attend de l'entreprise en guise de récompense morale du travail qu'il a fourni et de sa qualité.

2.1.5. La typologie des systèmes de promotion :

Sonnenfeld et peiperl 1988 ont élaboré un modèle qui englobe 4 systèmes de carrière et qui décrit en même temps 4 systèmes de promotion.

Ce modèle est né du croisement de deux dimensions qui sont l'afflux de la main-d'œuvre (recrutement interne ou externe) et le critère utilisé pour décider des promotions (rendement individuel ou collectif).

Selon ces mêmes auteurs on obtiendra ainsi 4 types de stratégies de dotation, <<par stratégie de dotation nous désignons un ensemble de décisions importantes relatives aux mouvements d'entrée, de mobilité et de sortie de ressources humaines>> (Wils et Guérin, 1991, p.826).

Ce qui nous intéresse de cette typologie c'est que les décisions de promotion sont influencées par la nature de la stratégie de dotation adoptée par l'organisation.

Si l'organisation opte pour une stratégie forteresse ou elle privilégie les deux dimensions suivant qui sont le recrutement externe et le rendement collectif) les opportunités de promotion seront réduites parce que les postes vacants seront comblés de l'extérieurs (marché du travail) par contre si elle choisi la stratégie baseball ou académie ou les recrutements internes et le rendement individuel sont valorisés dans ce cas là les airs de promotion seront proposés par l'organisation aux salariés pour satisfaire ses besoins identifiés .

2.1.6. Mode de promotion :

Il ya plusieurs modes de promotion selon la politique des ressources humaines et la stratégie générale de l'entreprise, on dénombre deux, que l'entreprise peut choisir :

La promotion par ancienneté :

L'employé progresse tout au long d'une grille de salaire unique divisé en échelons, pour accéder à l'échelon suivant il faut rester un minimum de temps dans le précédent le seul critère ici d'évolution est l'ancienneté, cette progression est accompagné généralement par une augmentation de salaire de base, ce nouveau salaire de base sera retenu comme assise pour calculer les différentes primes et indemnités.

Ce mode de promotion à des inconvénients parmi eux c'est qu'il faut prévoir le financement de cette augmentation de salaire qui dépendra du volume de production et de la santé financière de l'entreprise et que la promotion à l'ancienneté démotivera les employés les plus investis ainsi que le manque de critère objectif pour la progression de carrière

La promotion au choix :

La promotion intervient si l'employé remplit les conditions d'accès à l'échelon suivant ou au poste à pourvoir comme la compétence, la qualification, l'expérience.

Dans ce cas là il y a parfois risque de favoritisme et d'arbitraire à l'égard des employés les plus investis mais qui non pas de connaissance ou de réseaux interpersonnels.

2.2. L'évaluation

2.2.1. Définition :

L'évolution du concept de l'évaluation dans le temps à engendrer la diversité des définitions, chaque auteur spécialisé dans le domaine la définit selon sa façon de voir les choses, nous ne pouvons pas citer ici toutes les définitions trouvées dans la littérature mais néanmoins nous allons adopter la définition proposée par un groupe d'auteur, qui selon eux regroupe les éléments qui font consensus aujourd'hui *<<évaluer consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention, en mettant en œuvre un dispositif capable de fournir des informations scientifiques valides et socialement légitimes sur cette intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes.*

l'objectif étant de faire en sorte que les différents acteurs concernés, dont les champs du jugement sont parfois différents soient en mesure de prendre position sur l'intervention pour qu'ils puissent construire individuellement ou collectivement un jugement susceptible de se traduire en actions>>(Brousselle, 2012,p.62)

2.2.2. Définition du système d'évaluation :

C'est l'ensemble des actions conduites qui permettent de réunir les informations dont l'entreprise a besoin pour élaborer les différentes politiques de pratique RH (recrutement, rémunération, promotion, formation). (Peretti 2004, p.226).

2.2.3. Objectifs :

- Œuvrer pour l'amélioration de la communication -dans l'entreprise entre les différents acteurs de l'évaluation- qui est chargé de développer la transparence dans le but de créer un climat de travail plus favorable (Peretti, 2004, p.227) ;
- Les décisions prises résultant de l'évaluation seront plus rationnelles et pourront définir les parcours professionnels du salarié (Peretti, 2004, p.227) ;
- Elle définit la place de chaque acteur dans la réussite de la stratégie globale de l'entreprise (Trépo et Estellat, 2002, p.32) ;
- Évaluer le potentiel probable du salarié et connaître ses aptitudes et ses capacités actuelles et futures.

2.2.4. *L'importance :*

Le système d'évaluation revêt une grande importance pour l'entreprise et l'apprécié.

- ***L'entreprise :***
 - Suivre la contribution de chaque salarié vis-à-vis de l'atteinte des objectifs ;
 - Détecter les dysfonctionnements au niveau de la structure ou de la hiérarchie et les résoudre ;
 - Amélioration du système d'information ;
 - Repérer les compétences actuelles et futures. (Peretti, 2004, p.227)
- ***Apprécié :***
 - Il lui permet d'exprimer ses difficultés, ses satisfactions et ses attentes vis-à-vis de la carrière et de la formation ;
 - Il lui permet d'améliorer son travail, son autonomie, ses compétences grâce au retour d'information de la part de sa hiérarchie ;
 - Il l'aide à connaître mieux son supérieur hiérarchique et d'améliorer la communication entre eux (Peretti, 2004, p.228).

2-2-5-*Objet de l'évaluation :*

Afin de répondre à la question suivante :

Que va-t-on évaluer ? L'activité, le potentiel, la compétence, les résultats, le comportement.

L'entreprise doit choisir la méthode d'évaluation la plus adaptée à ses objectifs pour des meilleurs résultats.

- ***Evaluation du résultat :***

Cette évaluation suppose préalablement que l'entreprise mis à la disposition du salarié tous les éléments nécessaires pour l'accomplissement de son travail parmi eux : moyens humains, financiers, et matériels, fixer les objectifs, préciser les critères sur lesquels ses résultats vont être évalué. (Campoy, Maclouf, Mazouli, Neveu, 2008, p.97)

- ***Evaluation des activités :***

Ici on va évaluer le processus qui à conduit à la réalisation des résultats , pour ça l'évaluateur doit d'abord définir le poste de travail du salarié et ses missions ensuite il va comparer les actions engagé par le salarié et le contenu de ses missions pour plus tard les utiliser comme une base d'action au périodes futurs.(Compoy et al , 2008,p.98)

- ***Evaluation du comportement :***

Elle nécessite une surveillance étroite du salarié par son évaluateur, il va essayer de saisir son degré d'engagement dans son travail, son attitude envers ses pairs, son assiduité, son sérieux qui va affecter l'ensemble du groupe où il travail (Compoy et al, 2008, p.98)

- ***Evaluation des compétences :***

La compétence regroupe ici le savoir, le savoir faire et le savoir être du salarié l'évaluateur va évaluer le degré de mobilisation de ses connaissances citées ci-dessus lors d'une situation de travail. Elle va servir pour les affectations des salariés dans des postes de responsabilité lors de recrutement interne (Compoy et al, 2008.p.98)

- ***Evaluation du potentiel :***

Il s'agit ici d'évaluer les compétences non détecter ou non mobilisé par le salarié qui pourront servir l'entreprise. (Compoy et al, 2008, p.98).

2.3. Formation :

La formation est considéré comme un levier d'amélioration des compétences des salariés, elle est utilisé pour combler les lacunes détecter chez eux dans leur poste de travail afin de mieux faire leur taches et missions et aussi pour occuper d'autres postes de responsabilité qui nécessite un certain savoir faire et permettre la progression dans la hiérarchie .

2.3.1. Définition :

<<C'est l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques et de favoriser leur ascension professionnelle>> (Citeau, 2002, p.113).

La formation a pour rôle d'assurer l'adéquation entre la capacité et les connaissances des agents, d'adapter les employés à des tâches bien déterminées au changement de l'emploi, d'améliorer le statut des employés par l'avancement. Vu son importance pour l'entreprise elle est un facteur clé de compétitivité (Peretti, 2004, p.393).

Elle apporte aussi une satisfaction professionnelle pour l'employé et une performance économique pour l'entreprise (Citeau, 2002, p.113).

2.3.2. Objectifs :

- ***Un objectif d'ordre économique :***

La formation permet d'augmenter la productivité en améliorant les qualifications du personnel.

- ***Un objectif d'ordre personnel :***

La formation peut être utilisée comme un outil de promotion du salarié au sein de l'entreprise qui permet de le valoriser dans une logique de progression de la carrière professionnelle.

2.3.3. Plan de formation :

On élabore un plan de formation à partir :

- des informations récoltées auprès des salariés qui expriment à l'entreprise le besoin d'être formé

-des orientations opérationnelles de l'entreprise et de la stratégie de développement des ressources humaines (Parmentier, 2008, p.151).

Il faut passer par plusieurs étapes pour élaborer un plan de formation, en premier lieu tracer les objectifs de la formation, identification des besoins et l'élaboration finale du plan de formation

- ***Identification des besoins :***

Il faut dans ce stade faire la différence entre besoin et attente et demande ces notions sont souvent confondues, ils sont définies par **Thierry Ardouin** comme suit :

Le Besoin :

Il renvoie à un manque ou un état de manque. Il est la résultante de l'analyse ou confrontation entre un état initial et un état souhaité, souhaitable ou nécessaire.

Le besoin de formation peut être du à l'évolution du poste, du système de travail ou à la politique de l'entreprise. (Parmentier, 2008, p.157).

Les attentes :

Elles indiquent des souhaits individuels ou collectifs en lien avec la stratégie de l'entreprise ou non.

il y a un désir de formation et l'expression d'objectifs de formation, mais ces attentes ne correspondent pas nécessairement aux besoins de l'entreprise ou des services.

Elles sont l'expression, plus ou moins implicite et exprimé, d'une demande latente. (Parmentier, 2008, p.157).

La demande :

Correspond à des attentes, individuelles ou collectives exprimées de manière explicite, voir rédigée en vue d'effectuer une ou des formations en lien avec une situation-problème à résoudre. (Parmentier, 2008, p.158)

Dans cette étape en fais ressortir les besoins en formation sur le plan organisationnel, individuel et personnel.

Sur le plan organisationnel :

En lien avec l'entreprise et ses objectifs transversaux, pour cela cette dernière utilise des méthodes qui se basent sur l'identification des écarts qualitatifs entre le besoin de compétence requise et la disponibilité des ressources humaines en construisant des référentielles compétences pour les emplois de l'entreprise (Parmentier, 2008, p.160).

Sur le plan individuel :

Ce qui découle des attentes des salariés en rapport a son poste de travail ou à l'emploi et son évolution. En utilise généralement l'entretien pour exprimer ses attentes (Parmentier, 2008, p.161).

Sur le plan personnel :

En lien avec les souhaits personnels du salarié en dehors de son emploi.

En utilise ici l'évaluation du potentiel et des capacités d'apprentissage du salarié (Peretti, 2004, p.415).

2.3.4. Elaboration finale du plan de formation :

Le plan de formation se présente sous forme de document où il est précisé à l'intérieur de celui-ci les objectifs définis, les formations prioritaires retenues et les actions à entreprendre pour le mettre en place. (Citeau, 2002, p.119).

Le chargé de formation va traduire les objectifs en action et trouver les ressources matérielles et financières afin de les satisfaire, et devra choisir entre la formation interne et externe.

Dans la plupart des cas les entreprises choisissent la formation externe faute de l'absence de centre de formation à l'intérieur de celle-ci et dans l'incapacité parfois de mobiliser ses cadres formateurs.

2.3.5. Evaluation de la formation

Evaluation à chaud :

C'est de vérifier que les bénéficiaires de cette formation ont acquis les connaissances nécessaires, recueillir l'avis des formés sur le contenu et le déroulement de la formation et enfin évaluer leur satisfaction vis-à-vis de celle-ci. (Citeau, 2002, p.122).

Evaluation à froid :

C'est de vérifier que les salariés récemment formés ont la capacité de transférer leur connaissances acquises dans une réelle situation de travail et donc qu'ils possèdent les compétences pour lesquelles ils ont été formés, par l'observation directe des comportements du salarié au travail, l'analyse des résultats des activités de celui-ci et par des entretiens pour déceler l'impact de cette formation sur le changement ou non d'attitude du salarié au travail (citeau ,2002,p.122).

CHAPITRE III :
CADRE METHODOLOGIQUE

1. Présentation de l'entreprise tonic industrie :

L'entreprise TONIC INDUSTRIE créée le 14/04/2011 suite à la résolution du CPE N°6/109 du 06/01/2011, a procédé en juin 2011 à la fusion- absorption des ex sociétés TONIC transférées par le Trésor Public, opérant dans le secteur de la papeterie et de l'emballage. Elle est organisée en la forme d'une EPE/SPA avec un capital social de 30.000.000.000 DA, dont la totalité est détenue pour le compte de l'Etat par la Société de Gestion des Participations « SGP- GEPHAC ».

- TONIC INDUSTRIE a ses activités concentrées au niveau des deux (02) sites :
 - Zone de Chaiba (Wilaya de TIPAZA).
 - Zone d'activité de Bou-Ismaïl (Wilaya de TIPAZA).

Les Domaines de compétence sont:

- **L'activité de production :**
 - Fabrication de papiers ouate (tissu).
 - Fabrication de papiers pour carton ondulé (liner).
 - Fabrication de cellulose moulée (Alvéoles).
- **L'activité de Transformation :**
 - Fabrication de caisses en carton ondulé.
 - Fabrication de sacs de petite et moyenne contenance standards et personnalisés.
 - Fabrication de mandrins en carton gris –gris.
 - Fabrication de boîtes en carton compact (emballage pour pâtisserie, fromage, étuis pharmaceutiques, pochettes à CD etc.).
 - Fabrication de gobelets (pour café et autres boissons).
 - Fabrication de pots en plastique.
 - Fabrication d'enveloppes et de rames et de ramettes en papier.
 - Fabrication d'emballage souple de conditionnement de produits alimentaires.
 - Transformation papier tissu (serviettes en papier, papier Hygiénique....).

- **L'activité récupération de papier et carton.**
 - L'entreprise assure une activité de récupération de papiers et cartons pour les besoins de ses unités de production.

- **L'activité prestations de service :**
 - Impression numérique grand format sur tout support (habillage, véhicule, support publicitaires).
 - location de moyens de transport, de levage et de manutention.

Domaines d'activité:

L'entreprise est principalement spécialisée dans la Fabrication, la Transformation et la vente de papiers et accessoirement dans la location externe de moyens matériels de transport et de levage. Ce potentiel de Tonic Industrie Spa est organisé en 11 unités de fabrication, de transformation et d'impression sur papier et carton et de logistique.

A-Unité Récupération :

Cette unité est chargée de récupérer des déchets de papier et cartons destinés aux unités de fabrication. Parmi eux, on peut citer le papier blanc, le papier journal, le carton, la cartonnette, le papier kraft, le papier d'archive, les confettis, les livres etc. Dispose d'une capacité d'approvisionnement de 60 000 T/an

B-Unité Alvéoles :

Cette unité qui produit à partir du déchet de papier journal des plateaux d'alvéoles pour les œufs. Dispose d'une capacité de production de 10 000 T/an.

C-Unité Fabrication papier d'emballage :

D'une capacité théorique de 90.000 tonnes, l'unité Liner fabrique à partir de déchet de papier carton, cartonnette et kraft du papier liner de différentes catégories tels que papier pour ondulé, papier cannelure (fluting), papier couverture (test liner), papier d'emballage et le papier gris pour fabrication de mandrins.

D-Unité Ouate :

Cette unité fabrique à partir du déchet de papier blanc, des bobines de papier ouates ou papier tissu destiné principalement aux unités de transformation. Sa capacité de production est de 22 000 T/an.

E-Unité Mandrins :

Cette unité transforme le papier liner en tubes en carton appelés mandrins de diamètre variant de 30 mm à 273 mm. La capacité de production est de 2 600 T/an.

F-Unité carton ondulé :

Cette unité produit à partir du papier liner des caisses en carton de différentes dimensions destinées à l'emballage des produits industriels et alimentaires tels frigidaire, cuisinières, climatiseurs et des caisses pour l'emballage de produits laitiers (yaourt, fromage etc..). Sa capacité de production est de 90 000 T/an.

G- Unité imprimerie :

Unité d'impression et de transformation de carton compact. Elle fabrique des produits standards tels que les boîtes de fromage, pizza, gâteaux, pâtisserie, barquettes de frites, assiettes, blocs note, cahiers scolaires etc. Elle fabrique aussi des produits personnalisés tels les étuis, assiettes alimentaires personnalisées, étiquettes, notices pharmaceutiques, pochette à CD, revues, calendriers à spirale etc. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

H-Unité Sacherie :

Cette unité produit des sacs de petite et de moyenne contenance de formes et dimensions multiples tels sacs standards pour les croissants, poulets rôtis, zlabias, sandwichs, à pain, pharmacie, sacs shopping et autres sacs pour l'industrie agroalimentaire. La capacité de production est de 8 000 T/an.

I-Unité transformation ouate

Cette unité transforme le papier tissu en rouleaux de papier hygiénique, en papier essuie-tout, en serviettes de tables et en papier mouchoir. Ces produits peuvent être personnalisés ou standards. Cette unité dispose d'une capacité de production de 13 000 T/an.

J-1-Unité Gobelets :

Cette unité produit des gobelets à café, à boisson, à glaces et réalise des prestations d'habillage des pots en plastique. La capacité de production est de 1 300 T/an.

J-2-Unité Pots :

Cette unité produit des pots en plastique avec couvercles de différentes capacités (0.5 kg, 0.55 kg et 1kg). La capacité de production est de 9 000 000 u/an.

J-3-Unité Complexage :

Cette unité produit des rames de papier, des enveloppes, du papier nappe et assure la prestation de complexage pour la fabrication des gobelets etc. Sa capacité de production est de 12 000 T/an.

K-Unité Hélió / Flexographie :

Cette unité produit différents types d'emballage souple à base de papier et film en plastique des produits alimentaires tels tablettes de chocolat, cornets de glace, gaufrettes, biscuits etc. Sa capacité de production est de 8 000 T/an.

L-Unité Impression Numérique :

Spécialisée dans l'impression numérique grand format sur tout type de support (habillage de véhicules, supports publicitaires). Sa capacité de production est de 250 000 m²/an.

L-Unité Transport et manutention :

Location de moyens de transport, de levage et de manutention.

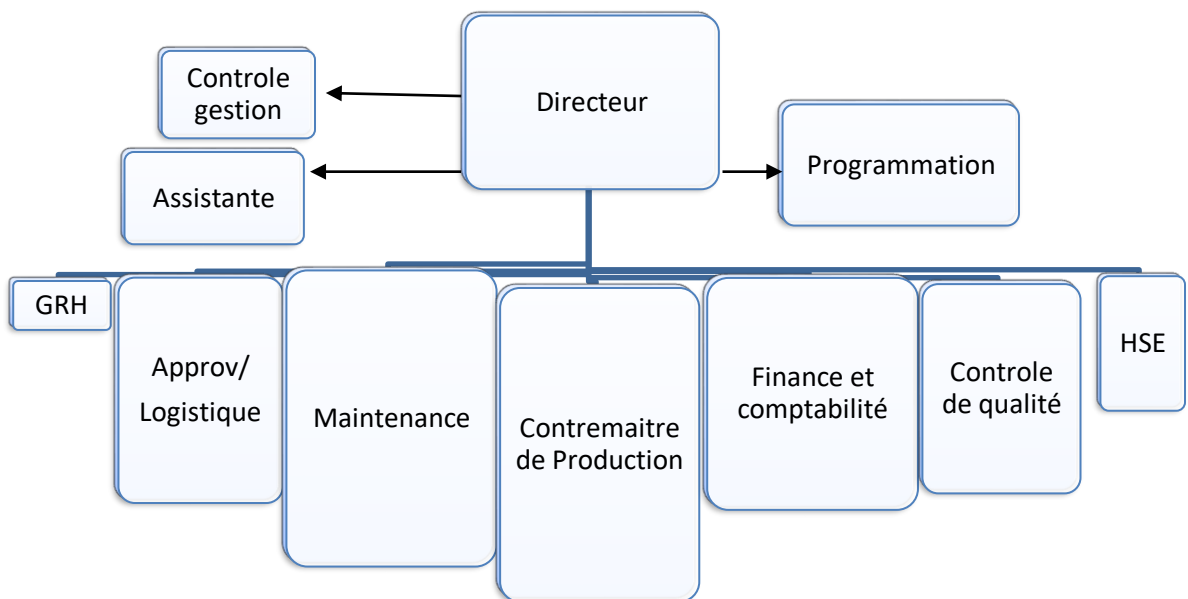
Tonic Industrie a hérité d'un parc de matériels logistiques lourds de 1 200 engins dont seuls 347 sont en état d'exploitation (Le reste est en immobilisation technique ou à l'arrêt de longue durée).

1.1. Organisation de l'unité d'imprimerie :

On s'est contenté pour notre recherche sur l'unité d'imprimerie seulement en raison de la grande taille de l'entreprise et le manque de temps pour mener cette étude sur tout le complexe de Tonic Industrie vu qu'on dispose que de trois mois de stage.

Cette unité est composée de 3 ateliers de production, contient 27 machines et compte 150 salariés y compris les apprentis, son organigramme se présente comme suit :

Figure N°1 : Organigramme de l'unité d'imprimerie



Source : GRH de l'unité d'imprimerie 2017

2. L'approche méthodologique

Nous avons suivi dans notre recherche une démarche qualitative inductive de nature explicative du fait que nous essayant d'expliquer les causes du phénomène que rencontre tonic industrie et surtout l'unité d'imprimerie qui est en l'occurrence le blocage d'avancement d'échelons et de promotion, parce que cette démarche va nous aider à éclaircir le problème et de mettre en lumière les facteurs qui en sont la cause.

3. Echantillonnage :

L'unité d'imprimerie de tonic industrie compte au total 139 salariés au 31/12/2017 sans compter les apprentis repartis comme suit :

Tableau N°1 : La répartition des effectifs de l'unité d'imprimerie

Nature	Production			Soutien									Apprentis	Total
	Maitrise	Exécution	Sous Total	Cadre	Maitrise	Exécution	Sous Total	Cadre sup	Cadre	Maitrise	Exécution	Sous Total		
CDI	22	87	109	1	1	8	10	2	1	2	2	7	11	150
CDD	3	4	7	–	2	2	4	–	1	–	1	2		
Total	25	91	116	1	3	10	14	2	2	2	3	9	11	150

Source : section de gestion des ressources humaines, unité d'imprimerie de tonic industrie 12/ 2017

La population de notre étude est composée de maîtrise, exécutant et cadre.

En remarque que le nombre d'exécutant et de maîtrise qui représente 96.40% du nombre total des salarié est plus important par rapport au nombre de cadre qui représente seulement 3.40%.

La fonction de production a pris la part du lion avec 116 salarié qui représente 83.45% de l'effectif total cela s'explique par le caractère productif de l'unité d'imprimerie et que la production est son corps compétence.

Notre échantillon est composé de 8 salariés de différente fonction et leurs caractéristiques sont illustrées dans le tableau suivant :

Tableau N° 2 : Les caractéristiques de l'échantillon

Numéro de l'échantillon	Catégorie socioprofessionnelle	Intitulé du poste	ancienneté	âge	sexe	Niveau scolaire
1	Cadre simple	Chef service finance et comptabilité	6ans	32ans	M	Licence
2	Cadre supérieur	Directeur de l'unité d'imprimerie	15ans	41ans	M	Licence
3	exécutant	Conducteur de machine	15ans	36ans	M	Secondaire
4	Maitrise	Conducteur de machine	15ans	43ans	M	Bac+3
5	Cadre simple	Chargé de formation	6ans	28ans	M	Master
6	exécutant	Magasinier	15ans	42ans	M	Licence
7	cadre	Chef de service gestion RH	6ans	31ans	F	Magistère
8	Exécutant	Secrétaire	6ans	47ans	F	Bac+2

Source : Etabli par moi-même 2018

Nous avons bien choisi notre échantillon du point de vue des ses caractéristiques (ancienneté, âge, sexe, et niveau scolaire) et en le comparant avec la population étudiée nous constatons qu'il est représentatif pour les raisons suivant :

Tableau N°3 : L'âge moyen de l'effectif de l'unité d'imprimerie

N°	Mois	Sexe	Nbre	Total Age	Age moyen
1	janv-17	Feminin	11	431	39
		Masculin	145	5560	38
		Effectif global	156	5991	38
2	févr-17	Feminin	11	431	39
		Masculin	144	5560	39
		Effectif global	155	5991	39
3	mars-17	Feminin	11	434	39
		Masculin	143	5562	39
		Effectif global	154	5996	39
4	avr-17	Feminin	11	434	39
		Masculin	143	5562	39
		Effectif global	154	5996	39
5	mai-17	Feminin	11	434	39
		Masculin	142	5562	39
		Effectif global	153	5996	39
6	juin-17	Feminin	11	434	39
		Masculin	142	5562	39
		Effectif global	153	5996	39

Source : SGRH de l'unité d'imprimerie 2017

L'âge moyen de l'effectif de l'unité d'imprimerie est de 39 ans, il se situe dans la tranche d'âge de notre échantillon [28ans-43ans] ce qui le rend représentatif.

Deuxièmement nous avons sélectionné les unités de notre échantillon de diverses fonctions au sein de l'unité d'imprimerie (administration, production, finance et comptabilité).

Troisièmement notre échantillon compte plus d'hommes que de femmes pour deux raisons

- 1- Le nombre réduit de femme travaillant dans l'unité
- 2- Le refus d'être interviewer et /ou d'être enregistrer.

Quatrièmement nous avons choisi les unités de notre échantillons parmi plusieurs catégories socioprofessionnelles allant de l'exécution jusqu'au cadre supérieur.

4. Outils de recueil de données

Pour collecter les données nécessaires à notre recherche nous avons mobilisé plusieurs outils:

4.1 .L'entretien semi directif :

Il est le plus utilisé dans ce type de démarche (qualitatif), nous avons effectué des entretiens avec plusieurs salariés au nombre de 8 a l'aide de deux guides d'entretien élaborés préalablement par nos soins en collaboration avec notre encadreur et qui sont composé de plusieurs rubriques au nombre de 4 (l'évaluation, promotion, communication et la formation). Ces rubriques sont choisies soigneusement afin de répondre et justifier la thématique suivie.

Le choix de deux guides, un pour les salariés responsables et l'autre pour les non responsables est justifié par le souhait de comparer les propos des deux catégories afin de détecter l'existence d'éventuelles contradictions et par crainte de collecter des informations non fiable par le biais de la deuxième catégorie vu le niveau moyen d'éducation de la majorité de la population ciblée.

Les différents entretiens ont été effectués dans le bureau du directeur de l'unité d'imprimerie en ce qui concerne les employés de l'unité.

Pour les autres entretiens, ils ont été faits dans le bureau des concernés eux même, et avant de procéder à l'entretien j'ai préalablement reçu l'accord d'enregistrer sauf pour une seule interviewé qui a refusée, alors j'étais dans l'obligation de prendre note dans un cahier au fur et à mesure du déroulement de l'entretien.

4.2. Documentation :

Tonic industrie a mis à notre disposition des documents relatifs à l'organisation de l'entreprise comme l'organigramme générale ainsi que l'organigramme de chaque unité de production y compris l'unité d'imprimerie. En plus des documents administratifs comme la fiche d'évaluation, fiche de poste, fiche de carrière ainsi que le règlement intérieur et la convention collective que nous avons analysée en profondeur, afin de dégager des données qui nous aide à répondre à nos questions de recherche.

5. La méthode d'analyse de donnée

Pour analyser les données recueillies nous avons utilisé l'analyse de contenu qui est souvent employée comme méthode d'analyse dans l'approche qualitatif.

Elle est fréquemment utilisée pour analyser toute sorte de documents, textes, discours etc.... Pour notre travail de recherche nous avons procéder comme suit :

Pour les entretiens :

1-On a procédé à la retranscription intégrale de tous les entretiens à la main un par un sous forme de texte appeler verbatim avec la langue parler de l'interviewer que ce soit en dialecte arabe ou en français.

2-on a résumé les entretiens pour éliminer les paragraphes qui n'ont pas un rapport avec notre recherche.

3-on a procédé au codage ouvert des données contenues dans les résumés en unité d'analyse sémantique c'est une façon de découper le texte en se limitant seulement aux passages qu'ont un sens et les étudier (idée clés), ensuite leur attribuer une catégorie.

CHAPITRE IV :
RESULTATS ET INTERPRETATION

1. Présentation des résultats

- **Un système d'évaluation standard :**

L'évaluation du personnel dans l'unité d'imprimerie de tonic industrie est faite sous forme d'une notation à l'aide d'une fiche de notation qui se base sur des critères qui diffèrent selon la catégorie socioprofessionnelle et une autre fiche d'évaluation pour les salariés sous contrats CDD et pour les nouveaux promus lors de la période d'essai est à pour seul but de fixer une prime de rendement individuel .

Les résultats obtenus ont révélé que parmi les responsables interviewés il ya ceux qui ne font pas la différence entre un système basé sur la notation et un système basé sur le potentiel, la performance ou la compétence comme le chargé de formation qui a déclaré *<< nous avons de sorte d'évaluation , une qui se fait chaque mois avec une fiche d'évaluation pour fixer la prime de rendement individuelle ,et l'autre se fait à la fin de l'année >>*.

Pour fixer la prime de rendement individuelle mensuellement l'entreprise à recoure à la fiche de notation et non pas à la fiche d'évaluation.

Il ya aussi parmi les responsables ceux qui ont dénoncé la subjectivité de l'attribution de la note et que celle-ci ne reflète pas vraiment les capacités de l'employé et quelle est souvent perçue comme une simple formalité administrative comme l'a déclaré le directeur de l'unité d'imprimerie *<<la notation n'est pas fiable on peut donner à quelqu'un un 9 comme on peut lui donner 5 à ma guise >>*.

Tous les salariés interrogés sur le système d'évaluation de tonic industrie ont montrés leurs insatisfactions vis-à-vis de ce système ils y a des salariés qui ignore même l'existence de ce système et sur quels critères sont évalués le directeur de l'unité à aussi déclaré *<<la plupart ne sont pas informés, ils savent qu'il ya une notation mais les critères de notation exacte peu de salarié savent l'existence>>*.

Pour eux cette notation n'a pas d'incidence sur leur implication au travail parce qu'il trouve que la prime résultante de cette notation et qui équivaut à 10% du salaire de base est insignifiante et qu'il pense que leur contribution mérite plus de rétribution de la part de l'administration.

La vraie évaluation se fait sur le lieu de travail surtout pour la fonction de production ou c'est le supérieur hiérarchique direct qui évalue ses subordonnés après les avoir vus en actions pendant une période de temps mais malheureusement cette évaluation n'a pas d'incidence sur la carrière de l'employé parce que tous simplement son supérieur direct n'a pas l'autorité de le faire progresser dans les échelons ou de le faire promouvoir à un poste plus élevé, il peut proposer l'employé compétent à l'administration compétente qui a l'autorité de promouvoir mais souvent sans issue.

A titre de l'illustration, le responsable de l'unité déclare *<<j'ai des employés dans les postes d'aides conducteurs depuis 9 ans qui font des bons conducteurs mais je ne possède pas l'autorité de les promouvoir>>*.

- **un système de promotion quasi –absent :**

La plupart des salariés interviewés ne connaissent pas l'existence d'un système de promotion propre à l'entreprise

Cette dernière ne communique pas les postes à pourvoir aux salariés, la promotion s'effectue seulement dans un contexte bien déterminé comme le cas de nécessité de service à savoir la vacance d'un poste après un départ, un décès, ou une mise à la retraite comme déclaré par un chef de service ressources humaines *<< la promotion se fait par le biais du directeur par nécessité de service en cas de départ, retraite ou décès >>*

L'avènement d'un changement organisationnel où tonic industrie à effectuer une décentralisation des ses fonctions qui a engendré par la suite des postes à pourvoir qu'elle est obligé de les combler comme nous l'a déclaré le comptable de l'unité d'imprimerie ou il à été promu au poste de chef de service finance et comptabilité de cette façon *<< il ya eu la décision de décentralisation de la gestion de chaque unité ou il ya eu automatiquement la décentralisation de la fonction finance et comptabilité et j'ai été envoyer au poste de chef de service >>*

La promotion se fait aussi par le biais des relations interpersonnels que entreprend le prétendant à une promotion soit avec l'administration qui est représenté par la direction des ressources humaines soit avec le syndicat qui joue un le rôle d'un groupe de pression puissant qui intervient souvent dans le processus de promotion ou d'avancement.

Les relations et les réseaux interpersonnels sont souvent cités par les salariés comme moyen informelle de promotion.

Elle se fait aussi via la justice, beaucoup ont eu leur droit en poursuivant leur entreprise en justice surtout ceux qui n'ont pas été classés dans leur catégorie suivant la grille indiciaire de salaire, il y a plusieurs employés qui avaient contestés leur classification dans la grille mais qui ont eu gain de cause après un jugement de la justice qui les a établis dans leur vraie classification prévu par convention collective .

Les critères d'accès à la promotion et l'avancement dans les échelons sont déterminés par la convention collective et le règlement intérieur mais qui sont ambiguës et pas respectés par la tutelle, un employé a déclaré *<<les critères de sélection existe dans la convention collective signé par les partis concernées qui sont en l'occurrence le syndicat et l'administration mais que cette dernière ne les applique pas>>*.

il y a aussi d'autres modalités d'accès à une promotion cités par les employés comme suivre une formation plus poussée avec des moyens propres au salarié et d'obtenir des diplômes de niveau plus élevé ou d'acquérir une nouvelle qualification, un des salariés a déclaré *<< pour progresser dans les échelons je dois travailler sur les offset parce qu'ils sont classés dans 13/1 et maîtriser le processus de fabrication sinon je dois faire une formation externe par exemple en hygiène et sécurité ensuite faire une mutation dans ce service pour se classer dans la 13/1>>*

On peut citer une autre modalité de promotion qui est d'assurer des responsabilités supplémentaires en plus de ses tâches et responsabilités de son poste actuel un des interviewés a déclaré *<<moi par exemple mon poste existe dans l'organigramme chef section matières premières et consommables échelonné 16/1 et maintenant je suis classé dans la 12/1 Mais qu'on je conteste ce classement le directeur me dit si tu veux la 16/1 il faut il faut que tu fasses d'autres tâches>>*.

Tous les interviewés confirment l'absence totale d'avancement dans les échelons ou de promotion hiérarchique depuis 2012 c'est à dire depuis la restructuration des sociétés tonic en EPE et devenir tonic industrie ceux qui sont classés lors de leur recrutement dans la 13/1 ont restés dans cet échelon jusqu'à maintenant.

Le non respect de la procédure d'avancement dans les échelons énoncé dans la convention collective et le règlement intérieur.

- **Des Formations insuffisantes et non ciblées :**

Elles se font rarement et de courte durée surtout pour les conducteurs de machines et les ingénieurs de maintenance.

<<*Il ya des boutons dans la machine ou le conducteur ne sait même pas à quoi ils servent*>> déclare le directeur de l'unité pour insinuer que les formations faites étaient insuffisante et non ciblés.

La communication est citée comme le point faible par la plupart des interviewés dans l'unité d'imprimerie un des employés interviewé a déclaré << *toujours il ya une masse entre l'employé et l'administration, il n'y a pas de dialogue entre nous*>>.

La non communication des postes vacants ni les critères d'éligibilités dans ce sens un employé nous déclare << *il n'y a pas de transparence ici il y'a que les relations interpersonnelles*>>.

Le climat dans l'unité est tendu j'ai assisté plusieurs fois à des conflits entre les salariés et des conflits entre salariés et leur responsable.

2. Interprétation des résultats :

Selon les résultats obtenus on peut diviser les facteurs qui ont induit au non avancement ni à la promotion des employés comme suit :

- **L'Outil d'évaluation pas performant :**

On sait qu'un système d'évaluation n'est pas une fin en soi, les informations recueillies seront utiles pour suivre l'activité du personnel au sein de leurs services et pour analyser le parcours et les perspectives professionnels des salariés.

L'évaluation doit tenir une place centrale dans la gestion des ressources humaines et contribuer à une meilleure connaissance des métiers et des hommes.

Dans ce sens l'utilisation par l'entreprise d'une fiche d'évaluation seulement pour les salariés sous contrat CDD et les prétendant à une promotion est à notre avis discriminatoire et ne remplit pas les objectifs pour lesquelles se base une évaluation.

Le dispositif d'évaluation mis en place doit être rattaché à un système de promotion afin de pouvoir fournir tous les informations nécessaires à la tenue du poste et au métier exercer ainsi qu'à l'utilisation des compétences sur son lieu de travail.

Cette approche veillera à séparer l'évolution de carrière des seuls critères d'appréciations générales ou de diplôme (Chavas, 1992, p.127)

Il faut dans ce cas là, reformer le système d'évaluation et de l'adapter au nouveau défis de l'entreprise et élaborer un autre dispositif capable d'évaluer le travail effectuer par le salarié dans une perspective d'en tirer profit au titre de l'avancement accélérer (Chavas, 1992, p.128).

Aussi, le système d'évaluation mis en place doit permettre d'analyser les parcours et les perspectives professionnelles et ainsi recueillir d'une façon permanente des informations sur la motivation des salariés, leurs attentes et capacités à évoluer afin de les utiliser pour la recherche de nouveau candidat intéressant à un poste à pourvoir. (Chavas, 1992, p.129)

- **La limite du champ d'application de l'évaluation :**

La pratique de l'évaluation dans l'unité d'imprimerie de tonic industrie ne se fait pour l'heure qu'auprès des salariés sous contrat CDD ou lors de période d'essai pour les nouveaux promus à un poste supérieur, et elle ne le pratique pas pour l'avancement d'échelon.

Elle doit le généraliser pour toutes les catégories socioprofessionnelles.

- **La difficulté d'inscrire le système d'évaluation dans la continuité**

L'unité d'imprimerie n'a pas les moyens de proposer chaque année un avancement aux personnes évaluées, vu sa situation financière, un avancement automatique dans les échelons a un impact direct sur la rémunération et un système d'évaluation n'a de sens et ne peut être exploité que lorsque l'employeur est capable d'offrir des perspectives de carrière (mobilité, avancement, promotion).

- **Maitrise des coûts salariaux :**

La manière dont la structure de carrière est conçue a un impact sur la quantité d'argent dépensée et aussi sur les prévisions des dépenses salariales annuelles

L'unité d'imprimerie n'a pas les moyens financiers pour garantir une augmentation salariale de ses employés chaque année, son chiffre d'affaire a chuté selon le comptable de l'unité est l'entreprise tonic industrie arrive à peine à payer ses employés chaque mois

Pour cela le système d'avancement par échelon connaît un blocage.

Et afin que ce système réussisse, il est important avant toute réactivation de ce dernier d'anticiper son implication financière et de prévoir des revenus budgétaires suffisants à son fonctionnement durable.

- **Le non respect de la réglementation en vigueur :**

L'avancement par échelon, la convention collective stipule dans son article 16 que chaque année l'entreprise promouvez 12% de l'effectif de chaque filière professionnelle après avoir élaboré un tableau d'avancement par mérite alors qu'en réalité ces tableaux n'existent pas et que l'avancement se fait de façon informelle comme révélé par plusieurs interviewés qui affirment que l'administration ne communique pas aux employés les postes à pourvoir et les promotions se font par le biais de gens influents qui entretiennent des relations avec le postulant pour une promotion qui vont intervenir dans le processus de promotion et si c'était plusieurs postulants le heureux gagnant c'est celui qui a le degré de connaissance le plus élevé dans la hiérarchie.

Signalons aussi le non respect de la classification des employés dans leur catégorie socioprofessionnelle correspondante selon la convention collective et la grille de salaire mis en place qui a engendré des conflits majeurs entre l'administration et les employés, certains ont saisi la justice et ont eu gain de cause.

CONCLUSION

Tonic industrie est créée de la fusion-absorption des ex sociétés Tonic en 2012, elle a subi une restructuration et une décentralisation de ses fonctions au niveau des unités de production suivi d'une élaboration d'une grille de salaire, cette dernière est utilisée pour classer les employés et les faire progresser le long d'une échelle de carrière et ainsi gérer leur parcours professionnelle.

Mais malheureusement ce n'est pas le cas dans l'unité d'imprimerie où les employés ne sont pas connus d'avancement d'échelons ni de promotion depuis la mise en place de ladite grille. Sur la base de notre étude, notre objectif était de rechercher les causes responsables de ce phénomène et nous avons posé la question de recherche suivante :

Quels sont les facteurs affectant le blocage d'avancement et de promotion des salariés au sein de l'unité d'imprimerie de Tonic industrie ?

Nous avons mobilisé une procédure basée sur l'approche qualitative qui consiste à collecter des données par le biais des entretiens ensuite de les analyser par une méthode qui est dans notre cas l'analyse de contenu aboutissant par la suite aux résultats suivants :

Un système d'évaluation inadapté, le non respect de la réglementation en vigueur, la non maîtrise des coûts salariaux, la difficulté d'inscrire le système d'évaluation dans la continuité, la limite du champ d'application de l'évaluation.

Nous proposons d'y remédier par l'attachement du système de promotion au système d'évaluation, prévoir des revenus budgétaires suffisants, remplacer l'évolution verticale par l'évolution horizontale.

Enfin notre recherche comme d'autres d'ailleurs, n'échappe pas à la règle des limites que nous avons rencontrées au cours de notre stage parmi eux la rétention d'information, la petite taille de l'échantillon par rapport à la taille de l'entreprise qui ne permet pas de généraliser les résultats obtenus.

D'autres études peuvent être conduites en continuité avec cette recherche dans le but de généraliser les résultats obtenus ou de démontrer l'existence d'une relation entre la promotion et le turnover.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

LES OUVRAGES:

- Brousselle, astrid ; Champagne, François ; Contandriopoulos, andré-pierre ; Hartz, zaluma(2011) <<l'évaluation : concepts et méthodes >> 2^{ème} édition, [en ligne]<http://books.google.fr> (page consulté le 02/05/218).
- Citeau, jean-pierre (2002), *gestion des ressources humaines : principes généraux et cas pratiques*, 4 édition, paris, Dalloz, 257.
- Compoy, eric , Maclouf ,etienne, Mazouli karim, Neveu valerie (2008) *gestion des ressources humaines : synthèse de cours et exercices corrigés*,France,collection synthex Pearson ,184.
- Parmentier, christophe (2008), *l'ingénierie de formation : outils et méthodes*,paris, eyrolles,229.
- Peretti, jean marie (2003-2004), *ressources humaines*, 8édition, paris, Vuibert, 579
- Ruderman, Marian (1994),*the realities of management promotion: an investigation of factors influencing the promotion of managers in three major companies*, Ohlott j.Patricia, center for creative leadership [en ligne],north Carolina,ccl press publication,49,www.ccl.org (page consulté le 25/01/2018).
- Guérin, Gilles et Wils, Thierry. (1991). La gestion du système de carrière, [en ligne] papyrus.bib.umontreal.ca (page consulté le 10/02 /2018).

LES ARTICLES:

- Bagdadli, Silvia, Roberson, quinetta and Paoletti, Francesco (2006) << the mediating role of procedural justice in response to promotion decision>>, *journals of business and psychology*, vol 21, n° 1, fall, [en ligne],<http://www.jstor.org/stable/25473471> (page consulté le 26/02/2018).
- Beehr, Terry and Taber, Tom (1993) <<perceived intraorganizational mobility: reliable versus exceptional performance as means to getting ahead >>, *journal of organizational behavior*, vol 14, n°6, November, [en ligne], [http:// www.jstor.org/stable/2488109](http://www.jstor.org/stable/2488109)(page consulté le 23/02/2018).
- CADET, Jean Paul(2015) <<la promotion fait de la résistance >> bulletin du céreq n° 337, juillet-aout [en ligne]<http://www.cereq.fr/layout/set/print/content/view/pdf/12206> (page consulté le 02/02/2018).

- Chan, William (1996) << external recruitment versus internal promotion>>, *journal of labor economics*, vol14, n°4, October [en ligne]<http://www.jstor.org/stable/2535439> (page consulté le 26/02/2018).
- Des Horts, Charles-Henri Besseyre et groupe, h. e. c. management par les valeurs ou la performance? [En ligne] <https://www.agrh.fr/assets/actes/2000besseyredeshorts010.pdf> (page consulté le 13/02/2018).
- Dion, Gérard (1975) <<les mouvements du personnel dans l'entreprise :terminologie >>,*relations industrielles*, vol 30, N°2 [en ligne] <http://www.jstor.org/stable/23070372>(page consulté le 20 /01 /2018).
- Emiroglu,Begum, Akora,Norhan et Tanriverdi, Haluk (2015)<<the relationship between turnover intention and demographique factors in hotels busnisses: a study at five stars hotels in istanbul>>,*procedia-social and behavioral science* ,207[en ligne]<http://www.sciencedirect.com> (page consulté le 05/03/2018)
- Gobinath.R (2016) <<is promotion transfer helps to employee's job satisfaction? An ampirical study at BSNL with special reference in three different SSAs using modeling >>, *Asian journal of management research*, vol 7, n°1[en ligne] <https://www.researchgate.net/publication/305934065> (page consulté le 14/02/2018).
- Hsin His-Lai (2012) << study on influence of employee promotion system on organizational performance >>, *international journal of organizational innovation*, vol 5, n°1, summer.
- Pralong, Jean(2010) <<toutes les trajectoires se valent-elles? schémas cognitifs et succès de carrier >>, *management et avenir*, vol7,n°37[en ligne]<http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-7-page-70.htm>(page consulté le 27/12/2017).
- Rosenbaum, James (1979) <<organizational career mobility: promotion chances in a corporation during periods of growth and contraction>>, *American journal of sociology*, vol 85, n°1, July, [en ligne], <http://www.jstor.org/stable/2778066> (page consulté le 26/02/2018).
- Stumpf, Stephen and London, Manuel (1981) <<management promotion: individual and organizational factors influencing the decision process>>, *the academy of management review*, vol 6, n°4, October, [en ligne], [http:// www.jstor.org/stable/257631](http://www.jstor.org/stable/257631) (page consulté le 23/02/2018).

MEMOIRES:

- Serokpera, saratou (2009).analyse du système de promotion des agents de la caisse national de sécurité sociale (CNSS), licence professionnelle en administration et gestion des ressources humaines[en ligne]<http://www.memoireonline.com> (page consulté le 28/02/2018).

RAPPORT DE CONSULTING :

- Chavas, Hervé (1992), l'évaluation du personnel dans le secteur public et le secteur privé : une analyse des politiques nationales à partir du point vue des directions générales[en ligne] <http://www.u-picardie.fr/curapp-revues/root/28/chavas.pdf> (page consulté le 20/03/2018)

COURS EN DROIT DES RELATIONS DE TRAVAIL :

أحمية سليمان قانون علاقات العمل في التشريع الجزائري 2010 مطبوعة خاصة بطلبة السنة الثالثة ليسانس كلية الحقوق - جامعة الجزائر 1-

LES LOIS

La loi 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail (2001-2002)

ANNEXE A-FICHE DE CARRIERE

FICHE DE CARRIERE

NOM:		PRENOM:	
MATRICULE:		DATE DE RECRUTEMENT:	
FONCTION ACTUELLE:			
CATEGORIE:		ECHELON:	STRUCTURE:
DATE ET LIEU DE NAISSANCE:			
SITUATION DE FAMILLE:		NOMBRE D'ENFANTS:	
ADRESSE:			
NIVEAU D'INSTRUCTION			
certificats de scolarité et diplômes	date d'obtention des diplômes	Etablissements	
CARRIERE PROFESSIONNELLE			
POSTE OCCUPES	PERIODE		EMPLOYEURS
	DU	AU	
HORS SECTEUR			
POSTE OCCUPES	PERIODE		EMPLOYEURS
	DU	AU	
SECTEUR			

SANCTION:

ANNEXE B-FICHE DE POSTE

1. Intitulé du poste : *Chef de Section Gestion Paie.*

2. Rattachement hiérarchique : Chef de Service Gestion Paie

3. Relations fonctionnelles : /

4. Responsabilités : Application de la législation de travail.

5. Missions Principales :

- ✓ Collaborer avec le chef de service pour réaliser la gestion de la paie en préparant l'ensemble des éléments fixes et variables permettant le calcul de la paie
- ✓ Participer à l'encadrement de l'équipe, à répartir les tâches entre les éléments du service

6. Tâches :

- ✓ Assister le chef de service gestion paie pour contrôler la conformité de la paie avant toute validation finale
- ✓ Préparer et établir la paie
- ✓ Vérifier le bon déroulement mensuel des opérations de paie et corriger les éventuelles erreurs signalées par les salariés.
- ✓ Veiller sur l'évolution de la législation sociale ; Prendre en compte les taux de cotisations adaptés.
- ✓ Actualiser régulièrement ses connaissances en matière de minima sociaux et d'obligations légales.
- ✓ Recueillir et calculer des éléments de rémunération.
- ✓ Décompter les absences (congrés payés, maladie...).
- ✓ Tenir à jour les différents types de remboursement ou de prélèvement sur les salaires.
- ✓ Établir les déclarations sociales mensuelles, trimestrielles et annuelles

- ✓ Répondre aux questions des salariés en matière de paie, congés et charges sociales
- ✓ Participer à la formation du personnel de son service

- ✓ Participer à l'établissement des rapports d'activité mensuels, trimestrielles et annuelles (masse salariale, frais du personnel, charges fiscales et parafiscales,...etc.)

7. Critères d'accès au poste

7.1 Formation de base :

Diplôme de Licence en gestion, comptabilité ou équivalent

7.2 Formation complémentaire : /

7.3 Expérience professionnelle :

Métier accessible aux personnes expérimentées.

7.4 Autres exigences, compétences, aptitudes

- ✓ Rigueur, Méthodique, Organisé, Aisance relationnelle
- ✓ Utilisation d'outils bureautiques (traitement de texte, tableur,...)
- ✓ Utilisation de logiciel de gestion de paie
- ✓ Maitrise de la réglementation.

8. Suppléance : Gestionnaire Paie

N.B : L'entreprise Tonic Industrie se réserve le droit de procéder à la modification de cette fiche en fonction de l'évolution des conditions de travail et des procédés de fabrication, conformément aux lois en vigueur.

Approuvé

par

_____	_____	_____	_____
Nom	Prénom	Date	Visa

ANNEXE C-GUIDE D'ENTRETIEN
(Responsables)



Guide d'entretien :

(Responsables)

A) Coordonnées personnelles :

	Date de l'entretien :
Genre :	
Age :	
Niveau de scolarité :	
Catégorie socioprofessionnelle :	
Service :	
Ancienneté :	
Membre du Syndicat :	

B) Evaluation de la performance dans l'entreprise :

1. Comment évaluez-vous vos salariés ?
2. Que pensez-vous de cette évaluation ?
3. Combien de fois par an évaluez-vous vos salariés ?
4. Rencontrez-vous des problèmes lors de l'évaluation ? si oui, quelle est la nature de ces problèmes ?
5. Selon vous, Les salariés de vos entreprises sont-ils satisfaits de cette évaluation ?
6. Si non, selon vous, quels sont les leviers d'amélioration ?

C) Le système de promotion dans l'entreprise :

7. Quel système de promotion utilisez-vous ?
8. Sur quelle base vos salariés obtiennent-ils leurs promotions ?
9. pensez-vous que vos salariés sont satisfaits de ce système ? si oui / ou si non comment pouvez-vous le savoir ?

D) La relation du responsable avec son salarié :

10. Selon vous, les salariés de l'entreprise sont t-ils motivés ?
11. Pensez-vous que la direction est à l'écoute de ses collaborateurs ?
12. Si oui, quels sont les canaux utilisés pour la communication ? (réunions, formations, syndicat,.....)

E) La formation dans l'entreprise :

- 13-comment formez-vous vos salariés ?
- 14-selon-vous, vos salariés sont-ils satisfaits de leur formation ?

ANNEXE D- GUIDE D'ENTRETIEN
(Salarié)

Guide d'entretien (Salarié)

A) Coordonnées personnelles :

	Date de l'entretien :
Genre :	
Age :	
Niveau de scolarité :	
Catégorie socioprofessionnelle :	
Service :	
Ancienneté :	
Membre du Syndicat :	

B) Le Système d'évaluation de l'entreprise :

1. Es- ce que vous êtes soumis à une évaluation avant une promotion ?
2. Quel outil d'évaluation votre supérieur hiérarchique utilise ?
3. Es que vous êtes satisfait de cette évaluation ?

C) Le système de promotion de l'entreprise :

4. Que pensez-vous du système de promotion de tonic industrie ?
5. Comment avez-vous accédez à votre poste actuel ?
6. Selon vous quelles sont les critères utilisés pour promouvoir les employés ?
7. Es-que vous êtes informés de la manière dont laquelle vous-êtes promus ?
8. Comment évaluez-vous les promotions dans votre entreprise sur les points suivant : modalités, fréquence et critères ?
9. Pensez-vous qu'il ya des critères qui ne sont pas pris en consideration par l'administration lors d'une promotion ?

D) Formation :

10. Avez-vous eu une formation au sein de votre entreprise ? Expliquez (laquelle, interne ou externe, durée, combienEtc.)
11. Si oui, es-ce que vous êtes satisfait de cette formation ?
12. Sur quels critères étiez-vous choisi pour cette formation ?

E) Relation hiérarchique :

13. Comment évaluez-vous votre relation avec votre supérieur hiérarchique ?
14. Quels sont le moyens de communication avec votre supérieur ?
15. comment voyez-vous votre avenir au sein de votre entreprise ?

ANNEXE E-FICHE D'ÉVALUATION

Section Gestion Ressources Humaines

Bou-Ismail, le

FICHE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL

Structure :

Nom & Prénom du salarié :

Date de Recrutement :
fonction :

Date d'entrée en

Titre du salarié :

Contrat de travail :

Date de la dernière évaluation:

❖ Paramètre de l'évaluation :

Cote /20 : Organisation du travail

Cote /20 : Travail d'équipe

Cote /20 : Motivation et sentiment d'appartenance

Cote /20 : Assiduité et Hygiène

Cote /20 : Qualité du travail

❖ Organisation du travail :

▪ Cote..... /20

▪ Commentaire

.....
.....

❖ Travail d'équipe :

▪ Cote /20

▪ Commentaire

.....
.....

❖ Motivation et sentiment d'appartenance :

▪ Cote /20

▪ Commentaire

❖ Assiduité et Hygiène :

- Cote /20
- Commentaire

.....

❖ Qualité du travail :

- Cote /20
- Commentaire

.....

- Rendement global de l'employé

- Cote /100

Appréciation :

Exceptionnel dépasse régulièrement les exigences du poste

Remplit les exigences du poste Améliorer Insatisfaisant

- Commentaires de l'évaluateur :

.....

Signature de l'évaluateur

Date :

.....

Direction des Ressources Humaines

ANNEXE F- FICHE DE NOTATION
(Cadre)

Unité : Imprimerie

Annexe :
01

FICHE DE NOTATION DES SALARIES DE LA CATEGORIE : **CADRE**

PERIODE :

Nom :

Prénom :

Fonction

.....

Affectation : Imprimerie

Critères qualitatifs	Notation maximum	Notation attribués
Qualité du travail, rendement et respect des délais	30	
Initiative, autonomie et disponibilité	20	
Aptitude au commandement/Management	20	
Respect des consignes et règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement	15	
Capacité de polyvalence	15	
Total	100	

Nom et Signature du Notateur Hiérarchique

Note finale :

Nom et signature du premier responsable se structure

Annexe g- fiche notation

(Exécution)

Unité : imprimerie

FICHE DE NOTATION DES SALARIES DE LA CATEGORIE : EXECUTION

PERIODE : JUIN 2015

Nom :.....

Prénom :.....

Fonction :.....

Affectation : Imprimerie

Critères qualitatifs	Notation maximum	Notation attribués
Ponctualité au poste de travail	30	
Respect des instructions de la hiérarchie Et de l'organisation	20	
Utilisation rationnelle des moyens de travail	20	
Respect des consignes et règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement	15	
Comportement et sens du contact	15	
Total	100	

Nom et Signature du Notateur Hiérarchique

Note finale :

Nom et signature du premier responsable de structure

ANNEXE H-FICHE DE NOTATION (Maitrise)

Unité : imprimerie

Annexe :
02

FICHE DE NOTATION DES SALARIES DE LA CATEGORIE : **MAITRISE**

PERIODE :

Nom :.....

Prénom :.....

Fonction :

Affectation :Imprimerie

Critères qualitatifs	Notation maximum	Notation attribués
Qualité du travail, rendement et respect des délais	30	30
Aptitude au commandement/Management	20	20
Utilisation rationnelle des moyens de travail	20	20
Respect des consignes et règles d'hygiène, de sécurité et d'environnement	15	15
Comportement et sens du contact	15	15
Total	100	100

Nom et Signature du Notateur Hiérarchique

Note finale : 10

Nom et signature du premier responsable se structure

