

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.KOLEA

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDE

THEME

L'impact de la gestion de carrière sur la motivation

CAS : Centre National du Registre du Commerce

Présenté par : BOUTAGHOU Hind Yasmine

Encadré par : Docteur BENDAOUY Yacine

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2015/2016

Remerciements

Au terme de ce travail, je tiens à remercier, en premier lieu, Monsieur BENDAOUY Yacine pour avoir accepté de diriger ce travail. Qu'il me permette de lui témoigner ma sincère et profonde gratitude pour son aide et son soutien.

Je tiens à remercier aussi, tous les enseignants (es) qui ont contribué à ma formation, tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire (mes chers camarades de classe ; Nesrine, Rafik, Silia et Abir) sans oublier toute l'équipe de la bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure de Management

Par la même occasion, je tiens à remercier les responsables de : la direction générale du CNRC ainsi que le directeur central des ressources humaines Monsieur ZAOUY Hocine, la sous directrice du personnel, la sous directrice de la formation et perfectionnement et à l'ensemble des employés qui ont accepté de collaborer, ainsi que toutes les personnes qui m'ont aidé à mener à terme mon travail.

Et pour garder le meilleur pour la fin, je tiens à remercier mes parents qui ont tout fait pour ma réussite et que j'aime plus que tout au monde.

Hind Yasmine

Résumé

Avec le développement des marchés, l'évolution constante des besoins et surtout l'attractivité dont le secteur privé bénéficie en politique de motivation, l'entreprise publique doit se tourner vers sa ressource humaine qui est considérée maintenant comme créatrice de valeur pour relancer l'économie algérienne.

Une entreprise consciente de l'importance de son capital humain doit se charger de la gestion de sa carrière. Une pratique qui est reconnue comme un outil de performance en termes de motivation et de satisfaction de ce dernier.

Dans le cadre d'étude de recherche pour l'amélioration des pratiques de la gestion de carrières d'une institution administrative pour gagner en motivation, le centre national du registre de commerce a été choisi pour l'étude sur le terrain.

La conclusion faite de cette étude est que la direction des ressources humaines doit revoir ses pratiques en gestion de carrières en abordant des changements pour améliorer le climat social tels que l'introduction des fiches de postes qui décrivent les caractéristiques des postes donnés ainsi que les missions et activités incombant aux employés afin d'affecter chaque employé au poste qui convient le mieux à ses compétences, faire de la GPEC pour faire face aux départ anticipés, démissions et même la relève des personnes partantes en retraite, encourager les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes par l'octroi des récompenses telles que la promotion, l'avancement, les primes trimestrielles, accès équitable aux formations pour l'ensemble des employés, sans oublier l'estime, la reconnaissance qui leur procurent une certaine satisfaction de soi.

Abstract

With the development of markets, the ever-changing needs and especially the attractiveness that the private sector enjoys the political motivation, the public company must turn to its human resource that is now regarded as creating value to boost the Algerian economy.

A company aware of the importance of human capital should be responsible for the management of its career. That is a practice which is recognized as a performance tool in terms of motivation and satisfaction of the latter.

As part of research study to improve career management practices of an administrative institution and its linkage with the staff's motivation and satisfaction, the National Centre of Trade Register was chosen for the study in the field.

The conclusion made from this study, is that the human resources department should review its career management practices in addressing changes to improve the social climate such as the introduction of duty regulations that describe the characteristics of the given positions and missions activities and incumbent employees to assign each employee to the position best suited to his skills; making the GPEC to meet the anticipated departure, and even resignations over from outgoing retired people; encourage employees to give the best of themselves by granting rewards such as promotion, advancement, quarterly bonuses; equitable access to training for all employees, not to mention the esteem, recognition that give them a certain self-satisfaction.

ملخص

مع تطور الأسواق، والاحتياجات المتغيرة باستمرار وخصوصاً جاذبية التي يتمتع بها القطاع الخاص بالنسبة للدوافع السياسية، يجب أن تتحول إلى شركة مساهمة عامة لمواردها البشرية التي يعتبر الآن خلق قيمة مضافة لتعزيز الاقتصاد الجزائري.

يجب أن تكون الشركة تدرك أهمية رأس المال البشري مسؤولة عن إدارة حياته المهنية. ومن الممارسات التي يتم التعرف على أداة الأداء من حيث التحفيز والرضا من هذا الأخير.

كجزء من دراسة بحثية لتحسين ممارسات إدارة الحياة الوظيفية للمؤسسة الإدارية وعلاقتها مع التحفيز والرضا، وقد تم اختيار المركز الوطني للسجل التجاري للدراسة في الميدان.

والاستنتاج الذي توصل إليه من هذه الدراسة هو أن يجب على قسم الموارد البشرية بمراجعة ممارسات إدارة الحياة الوظيفية في معالجة التغييرات لتحسين المناخ الاجتماعية، مثل وضع لوائح الواجب التي تصف خصائص مواقف معينة والبعثات الأنشطة والموظفين الحاليين لتعيين كل موظف إلى الموقف الأنسب لمهاراته، واستعمال GPEC لتلبية رحيل المتوقع، وحتى الاستقالات على من المتقاعدين المنتهية ولايته، وتشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من خلال منح المكافآت مثل الترقية والترفيه والمكافآت الفصلية، المساواة في الحصول على التدريب لجميع العاملين.

Liste des abréviations :

ANDI: Agence Nationale de développement de l'investissement

BOAL : Bulletin Officiel des Annonces Légales

CNRC : Centre National du Registre du Commerce

CRM: Customer Relationship Management

CSP : Catégorie Socio professionnelle

DG : Direction Générale

DFM : Direction des Finances et Moyens

DPL : Direction des Publicités Légales

DRC : Direction du Registre du Commerce

DRH: Direction des Ressources Humaines.

DSI : Direction du Système Informatique

EAI: Entreprise Application Integration

ERP: Entreprise Ressource Planning

GC : Gestion de carrières

GRH : Gestion des Ressources Humaines

KM: Knowledge Management

NAE : Nomenclature des Activités Economiques

O PGRH : Plan de Gestion des Ressources Humaines

NPI : Office National de la Propriété Industrielle

PGRH : Plan de Gestion des Ressources Humaines

SIRH : Système d'information des Ressources Humaines

TIC: Technologies d'Information et de Communication

UML: Unified Modeling Language

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n° 01 : l'importance de la gestion de carrières.....	08
Tableau n°02 : comparaison entre la carrière traditionnelle et la Boundaryless career.....	13
Tableau n°03 : Répartition des effectifs par tranches d'âges.....	32
Tableau n°04 : l'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle par CSP.....	33
Tableau n°05 : le nombre de départ en retraite par CSP.....	34
Tableau n°06 : le nombre de promotion.....	34
Tableau n°07 : le sexe.....	57
Tableau n°08 : l'âge.....	58
Tableau n°09 : la situation familiale des travailleurs.....	58
Tableau n°10 : nature du poste occupé.....	59
Tableau n°11 : ancienneté.....	59
Tableau n°12 : Diplôme.....	59
Tableau n°13 : salaires perçus.....	60
Tableau n°14 : Affectation des employés.....	60
Tableau n°15 : Degré d'informations par rapport aux projets du centre.....	61
Tableau n°16 : Degré de transmission d'informations sur l'évolution professionnelle.....	61
Tableau n°17 : Degré d'informations sur la démarche de la gestion de carrières.....	61
Tableau n°18 : Degré de transmission de l'information de la part de la DG.....	62
Tableau n°19 : Degré de transmission de l'information de la part du responsable direct.....	62
Tableau n°20 : Degré de transmission de l'information de la part d collègues.....	62
Tableau n°21 : Degré de transmission de l'information de la part des représentants du Personnel.....	63
Tableau n°22 : La nature de la communication.....	63
Tableau n°23 : Degré d'importance de la GRH au CNRC.....	64
Tableau n°24 : Développement de la gestion des ressources humaines.....	64
Tableau n°25 : Centralisation de la GRH.....	65

Tableau n°26 : Les modalités des promotions.....	65
Tableau n°27 : Degré d’octroi des promotions.....	65
Tableau n°28 : Taux des travailleurs ayant déjà obtenus une promotion durant leurs carrières Au CNRC.....	66
Tableau n°29 : L’existence des plans de relèves.....	66
Tableau n°30 : Le suivi des plans de relèves.....	67
Tableau n°31 : Utilité des plans de relèves.....	67
Tableau n°32 : Liaison des plans de relèves avec la formation.....	67
Tableau n°33 : Compatibilité du poste avec les compétences du personnel.....	68
Tableau n°34 : Point de vue du personnel par rapport à leurs carrières.....	68
Tableau n°35 : Motivation par rapport au poste avant ou après recrutement.....	68
Tableau n°36 : Existence des avantages liés au poste.....	69
Tableau n°37 : Satisfaction par rapport aux progressions professionnelles proposées.....	69
Tableau n°38 : Satisfaction et motivation par rapport au système de GC.....	69
Tableau n°39 : Stabilité du personnel.....	70
Tableau n°40 : Absentéisme.....	70
Tableau n°41 : Degré de satisfaction des travailleurs par rapport à la nouvelle grille de salaire.....	71
Tableau n°42 : Degré de satisfaction globale par rapport à la GC.....	71
Tableau n°43 : Tableau de contingence (le développement RH/ type de gestion).....	72
Tableau n°44 : Test de khi Deux le développement RH et type de gestion.....	72
Tableau n°45 : Tableau de contingence ; nature du poste et sa relation avec la compatibilité de postes compétences.....	73
Tableau n°46 : Test de Khi Deux : l’affectation CSP/ compatibilités postes compétences...	73
Tableau n°47 : Tableau de contingence ; nombre d’année de service/ promotions reçues....	74
Tableau n°48 : Test de Khi Deux ; nombre d’années de service et promotions reçues.....	74

Tableau n°49 : Tableau de contingence (satisfaction par rapport aux salaires/situation familiale.....	75
Tableau n°50 : Test de Khi Deux ; satisfaction par rapport au salaire / S. familiale.....	75
Tableau n°51 : Tableau de contingence ; utilité plans de relèves et existence plans de relèves.....	76
Tableau n°52 : Test de Khi Deux utilité des plans de relèves et leur existence.....	76

LISTE DES FIGURES

Figure n° 01 : Impact de la satisfaction sur le taux de roulement et le turn-over	21
Figure n°02 : Organigramme du CNRC.....	31

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	01
CHAPITRE I : Concepts de base.....	05
Section 01 : la gestion de carrières.....	05
Section 02 : la motivation au travail.....	16
CHAPITRE II : La pratique de la gestion de carrières au CNRC.....	24
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	24
Section 02 : Pratique de la gestion de carrières et la motivation au CNRC.....	36
CHAPITRE III : Analyse et résultats de l'enquête.....	53
Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	53
Section 02 : Interprétation des résultats de l'enquête.....	59
Section 03 : Synthèse et suggestions.....	90
CONCLUSION.....	93

Introduction

Dans le contexte actuel de la globalisation et la nouvelle économie, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité. Pour cela, l'introduction de nouveaux modes de management dans les entreprises et le recours aux ressources humaines constituent des changements majeurs et deviennent primordial.

De ce fait, les entreprises ont commencé à prendre conscience de l'importance des ressources humaines dans leur réussite et ont fini par considérer le facteur humain comme une ressource à part entière dans le sens où l'employé n'est plus considéré comme une charge mais comme un créateur d'une valeur ajoutée.

La gestion des ressources humaines a considérablement évolué au cours de ces dernières décennies dans les organisations, elle n'est plus considérée comme une simple structure ayant pour rôle de s'occuper que du recrutement du personnel et l'élaboration des contrats de travail ou bien l'établissement des fiches de paie et de la gestion des conflits, elle est dorénavant considérée comme une fonction à part entière qui s'occupe de l'encadrement de l'ensemble du personnel, et met tout en œuvre afin de stimuler et de satisfaire ses employés pour qu'ils soient impliqués dans leurs fonction pour donner le meilleur d'eux-mêmes dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Toutefois la gestion de carrières du personnel paraît comme la plus importante, étant donné qu'elle vise à répondre aux besoins de l'organisation tout en satisfaisant les attentes des salariés à l'égard de leurs travaux et leurs aspirations personnelles.

Dans ce cadre, le thème choisi pour notre recherche s'intitule comme suit :

« L'impact de la de la gestion de carrières sur la motivation cas ; CNRC Algérie ».

A l'instar des entreprises algériennes, certaines entreprises dans le monde doivent gérer leurs ressources humaines. Il s'agit pratiquement de celles qui ont recours majoritairement au contrat à durée indéterminé.

De ce fait la gestion de carrières est devenue un sujet incontournable, elle attire de plus en plus l'attention des salariés étant donné qu'elle leur assure le développement professionnel et personnel. Ce faisant, elle accroît leurs compétences et élargit leurs champs de connaissances grâce aux formations tout au long de leurs parcours professionnel. Cette manière de faire, va leur permettre d'exercer plus efficacement et de façon plus efficiente les fonctions qui leurs sont attribuées et ceci dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise

Introduction

D'après notre recherche exploratoire au niveau du Centre National de Registre de Commerce (terrain de recherche) ces certitudes ne semblent pas avoir amplement leur place.

En effet, il s'avère qu'il y a un écart entre les objectifs ciblés par les pratiques de gestion de carrière en matière de motivation et les ressentis réels des fonctionnaires, c'est pour cette raison que nous allons tenter de voir de quelle façon peut-on améliorer les pratiques de la gestion de carrières afin de motiver et de satisfaire encore plus les employés du CNRC.

A cet effet, nous avons orienté notre problématique de recherche sur la question centrale suivante :

Comment peut-on améliorer les pratiques de la gestion de carrières du CNRC à l'effet de gagner plus de motivation?

Tout d'abord, nous avons tenté de répondre aux sous questions énoncées ci-après :

- Comment se déroule la procédure (l'application) de la gestion de carrière au niveau du CNRC?
- Comment la gestion de carrière influe sur la motivation et la satisfaction du personnel du centre?
- Quelles sont les améliorations possibles à faire concernant la gestion de carrières pour une meilleure motivation et satisfaction du personnel ?

Pour répondre aux interrogations énoncées ci-dessus, nous avons émis les hypothèses suivantes :

Premièrement, nous avons posé l'hypothèse qu'il y a un véritable développement des ressources humaines au sein du CNRC, que cette dernière n'est plus considérée comme une fonction administrative.

Et deuxièmement, le salarié n'est pas seulement motivé par le système de rémunération, bien au contraire il est plus aspiré par les facteurs psychologiques.

Pour vérifier ces hypothèses de travail, nous avons fait appel à une démarche méthodologique adaptée à la nature même de notre recherche. Pour cela nous avons opté pour une approche théorique et empirique, en s'appuyant sur les outils suivants :

Introduction

D'abord la littérature existante sur le sujet, d'une manière exclusive ou partielle sur le concept de la gestion de carrières ainsi que sur la motivation au travail, tout en analysant le contenu de certains documents que nous avons jugé important.

Enfin pour l'étude de terrain nous avons effectué un stage d'une durée de trois (03) mois au centre national du registre de commerce, on a opté pour ce dernier du fait qu'il se compose d'un effectif assez important et aussi en relation avec la disponibilité des données. De ce fait nous avons eu recours à la consultation des documents internes de l'entreprise, en plus de quelques entretiens avec le directeur des ressources humaines ainsi que la sous directrice du personnel et la sous directrice de la formation et de perfectionnement, et par la suite nous avons rédigé un questionnaire que nous avons distribués aux différentes directions afin de mesurer l'impact de la gestion de carrières sur la motivation des employés et d'améliorer les pratiques de cette dernière afin de gagner plus en motivation.

Pour cela, nous avons répartis ce mémoire en trois (03) chapitres qui se composent comme suit :

Un premier chapitre reprenant des généralités sur la gestion de carrière, la motivation au travail ;

Un deuxième chapitre où nous avons présenté l'organisme d'accueil, les éléments relatifs au déroulement de la carrière au CNRC et à la motivation selon la convention collective ainsi que la pratique de la gestion de carrières ;

Et enfin dans un troisième chapitre et dernier, nous avons présenté l'analyse des données collectées suite à l'enquête sur le terrain, et avons émis des suggestions basées sur les réponses des employés.

CHAPITRE PREMIER

CONCEPTS DE BASE

CHAPITRE I : CONCEPTS DE BASE :

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratique qui vise à fournir à l'organisation la ressource humaine nécessaire pour assurer sa pérennité qui est l'objectif premier de toute organisation.

Pour cela elle doit conserver le personnel qui la compose, de ce fait elle doit prendre en charge la carrière de ses salariés pour ne pas les voir quitter l'entreprise. Elle doit impérativement motiver et satisfaire son capital humain, car la productivité d'un salarié résulte de son niveau d'implication et ce dernier interagit directement sur les résultats de l'entreprise.

Dans ce cadre, la gestion de carrières est un élément primordial de l'utilisation des ressources humaines, sa bonne pratique garantit la rentabilité, pérennité, croissance et la satisfaction des besoins des employés en matière de promotion, d'avancement, de considération et de reconnaissance.

Afin de traiter cette thématique, nous allons subdiviser ce chapitre en deux (02) sections ; la première section sera consacré aux généralités sur la gestion de carrières, et la deuxième section nous aborderons les concepts de motivation au travail ayant un rapport avec la gestion de carrières.

SECTION 01 : LA GESTION DE CARRIERES

Dans cette section, nous allons aborder quelques généralités sur le concept de carrières et donner quelques définitions de la gestion de carrières.

SOUS SECTION 01 : GENERALITES SUR LA GESTION DE CARRIERES

1. Définitions du concept de la gestion de carrières :

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie professionnelle. Pour bien comprendre la notion de carrière, il est nécessaire de distinguer ses composantes individuelles et organisationnelles. Pour ce qui est de la composante individuelle, le terme carrière peut être défini simplement sous l'angle des expériences de travail d'un individu. Il s'agit d'observer les étapes les plus importantes qui marquent l'évolution professionnelle d'une personne en particulier. Ces étapes ne sont pas nécessairement déterminées de manière précise, elles varient grandement

selon les catégories professionnelles auxquelles appartiennent les travailleurs, la culture et la structure organisationnelle, les préférences des individus, leurs aptitudes et leurs aspirations,...etc. Ainsi, l'obtention d'une promotion constitue un exemple d'une étape déterminante du déroulement d'une carrière. Les parcours de carrière impactent et influencent les individus ainsi que les organisations. Ils agissent sur la performance des personnes au travail, sur leurs satisfactions et leurs motivations.

Des définitions :

*« La carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dites actives ».*¹

La carrière peut être définie comme étant *« la succession dans le temps des expériences professionnelles d'une personne »*² (Arthur & al 1989).

Pour le dictionnaire Larousse *« la profession à laquelle on consacre et comportant des étapes de cette profession »*³

La gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'œuvre, dans le but de garder les employés compétents et de combler les besoins futurs de l'organisation. C'est donc, une méthode qui conforme les ambitions professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de cette méthode exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information assemblée à partir des évaluations formelles ou informelles du rendement de manière à ensuite à pouvoir ensuite repérer les salariés les plus aptes et à les encourager à accéder aux postes comportant de plus grandes responsabilités en leur offrant des conditions de travail convenables et favorables à leur développement.

C'est une mission essentielle qui résulte du choix de la direction des ressources humaines, qui a pour objectif, d'inclure, de guider et de suivre le parcours professionnel d'une personne, depuis la date de son recrutement jusqu'à la date de son départ de l'organisation, de façon à lui permettre à user pleinement de ses aptitudes, habilités et compétences, elle présume une certaine stabilité à long terme.

¹ Ahhredt, 1999, P77.

² Jean-Denis CULIE, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.3.

³ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/carrière.10/05/2016>

2. Les objectifs de la gestion de carrières :

La gestion de carrières ou développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard des travailleurs et les potentiels, aspirations du personnel.

La gestion de carrières a pour rôle de prévoir, de réaliser et de coordonner l'évolution de la situation de chaque agent de l'entreprise selon l'un ou les paramètres suivants :

- Changement de fonctions sans changements des qualifications ;
- Changement de qualifications avec changement de fonctions et augmentation du salaire ;
- Changement d'affectation sans modification des autres paramètres.

3. L'importance de la gestion de carrières :

Cette dernière a suscité de divers et de multiples débats. Plusieurs auteurs ont débattu cet élément comme cité précédemment. Toutefois, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme étant un processus qui concilie les besoins des individus et ceux, bien évidemment, de l'organisation. Le tableau qui va suivre énumère les besoins individuels et organisationnels que la gestion des carrières permet de combler¹

¹ Shimon, L, Dolan. T, Saba, S.E, Jackson, R.S. Schuler, p351.

Tableau n°01 : l'importance de la gestion de carrières

L'importance de la gestion des carrières	
<p>Pour les individus</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jouir d'une sécurité de l'emploi dans la mesure du possible; - Pouvoir développer leurs compétences ; - S'intégrer dans l'entreprise, être considérés comme des membres à part entière de celle-ci ; - Satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de 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. 	<p>Pour l'organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose ; - Améliorer sa flexibilité ; - Mettre en place une relève de qualité ; - Renforcer sa culture ; - Mobiliser les employés en vue d'atteinte de ses objectifs.

Source : SHIMON L DOLAN, TANIA SABA, 2002.

4. Les acteurs de la gestion de carrière :

Pour la pratique de la gestion de carrières, des acteurs entrent en jeu, ayant chacun des missions propres à eux. Ces acteurs sont présentés comme suit ¹:

Direction et hiérarchie :

- La direction générale :
 - a. Valide les orientations stratégiques, les évolutions des métiers, les compétences à développer ;
 - b. Gère en direct certains cadres.
- Hiérarchie direct :
 - Evalue ;
 - Oriente le cadre qu'elle supervise sur certaines activités.

¹ DANY F. et Y.F. LIVIAN, 1995, La gestion des cadres, Paris, Vuibert, 181 pages.

Direction des ressources humaines :

- Propose des outils, participe à la définition de politiques, sensibilise à la gestion de carrières
- Gère certains cadres.

Les spécialistes RH :

- Gèrent certaines situations ;
- Conduisent les entretiens d'orientations.

Les cadres :

- La mise en œuvre de leurs compétences ;
- Recherchent de l'information ;
- Négocient leurs projets professionnels.

SOUS SECTION 02 : Mobilités et carrières professionnelles :

De nos jours, les organisations sont de plus en plus menacées par le risque d'assister au départ de leurs salariés. En effet ils deviennent de plus en plus exigeants et autonomes inspirant à guider la trajectoire de leurs carrières de façon à ce qu'ils puissent évoluer le plus rapidement possible et en utilisant leurs compétences.

La gestion des carrières a toujours été un domaine dans lequel les instruments de gestion sont peu utilisés, c'est un domaine en pleine évolution, surtout, à partir des années 1990¹

Dans la version traditionnelle, la gestion de carrière équivaut à la gestion de promotions. Cette dernière dépendra des préférences de l'entreprise, pour les promotions internes ou pour un recrutement à l'externe, et la réponse varie souvent en fonction de la catégorie et du type de poste, voire même du département de l'entreprise et en fonction des compétences et performances du salarié.

Dans une version plus récente, le concept de carrière disparaît, il est remplacé par le développement professionnel : le salarié doté d'une volonté, d'une capacité de progresser propres à lui, fait le point, périodiquement, avec sa hiérarchie de ses possibilités d'évolution dans un entretien d'appréciation.

1. Les mobilités de gestion de carrières :

C'est une mission impérative de la direction des ressources humaines que de proposer des possibilités d'évolution à son personnel.

¹ Christian BULLA, les fiches de synthèse de la GRH, version, 3.1, IAE de Lille, France, 2003.2004, p.77.

Le choix d'un mode de classement et d'un objectif d'évaluation (soit l'emploi ou la personne) n'est pas égal car les enjeux individuels, en termes, de carrière sont importants, au niveau organisationnel. Aussi, on constate que le classement de certains métiers par rapport à d'autres, peut favoriser et initier la mobilité de certains emplois qui peuvent être sur évalués à un moment donné, pour attirer et fidéliser le personnel, et d'autres peuvent être sous évalués, de manière générale, l'évaluation permet de favoriser la mobilité sur certains types d'emplois.

Les mobilités connues dans l'entreprise et qui sont en lien direct avec la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences portent sur les effectifs et individus qui évolueront, soit à l'interne ou à l'externe de l'entreprise. Elles renvoient aussi, à la progression du personnel dans leurs fonctions, autrement dit, la mobilité est tout bouleversement professionnel qui peut prendre différentes formes. Elle est souvent considérée comme un élément maniable pour l'entreprise (adaptation de ses ressources à ses besoins) et comme une contrainte pour le personnel.

Les deux notions « mobilité et carrière »¹ sont liées dans la mesure où la mobilité renvoie à l'évolution des personnels dans leurs fonctions, et ce, soit dans une approche dite « verticale », correspondant, en général, à une évolution hiérarchique. Soit « horizontale » cela se traduit par un changement ou un ajout de « tâches ». De ce fait il existe différents types de mobilité tels que :

Mobilité professionnelle verticale : cette mobilité se traduit généralement par l'octroi d'une promotion à un individu (évolution hiérarchique) et peut parfois être synonyme de rétrogradation qui sera considéré par l'individu comme une évolution vers le bas (la déchéance).

Mobilité professionnelle horizontale : cette mobilité se traduit par l'octroi à de nouvelles fonctions et renvoie parfois à un changement de métier sans pour autant avoir une évolution hiérarchique, cette mobilité permet d'élargir le champ de vision à l'individu et d'acquérir de nouvelles compétences.

Mobilité géographique : cette mobilité se traduit soit par une mutation structurelle c'est-à-dire mutation dans une autre entreprise du même groupe qui répond aux besoins du marché du travail interne, soit par une sortie volontaire ou bien forcée du salarié de l'entreprise, c'est-à-dire licenciement, retraite ou bien démission, cette dernière vise l'intégration du nouveau personnel issus du marché du

¹ Revue multidisciplinaire sur l'emploi, syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, vol.4, n°1.

travail externe.

2. Les outils de la mobilité :

La mobilité est un moyen de définir un outil de gestion permettant de résoudre certaines difficultés, cependant, la mobilité ne peut être l'unique réponse adaptée à tous les problèmes.

A partir des besoins de l'entreprise, en d'autres termes application d'une gestion centralisée, nous avons :

Organigrammes de remplacement

- Objectif : prévoir les successions aux postes clés de l'organisation
- Démarche: si X doit remplacer Y, alors qui remplacera X ?
- Intérêt : préparer les successeurs par des formations

Reuves de personnel (ou comites de carrières)

- Rapprochement offres / demandes en fonction des attentes de l'hierarchie
- Nécessite d'un SIRH performant

A partir des attentes des salariés, en d'autres termes, quand il y a lieu d'une gestion décentralisée, cela suppose une certaine maturité et autonomie de ces derniers et aussi une volonté de les responsabiliser quant à leur projet professionnel, il existe des outils de mobilité tel que :

Bourses d'emplois : (le marché interne du travail)

- Marché interne // marche externe (offres d'emplois et candidature via intranet)

3. Les parcours professionnels :

Il s'agit des différents scénarios d'évolution que l'entreprise propose à ses nouveaux salariés. Cela va leur permettre d'avoir une nette visibilité de leur vie professionnelle dans l'entreprise. Concrètement, cela se dessine pas une succession de postes, les conditions de passage d'un poste à un autre, les compétences requises pour chaque poste, les périodes de stationnement dans chaque.

On peut ajouter à cette schématisation les éventuelles bifurcations que peut rencontrer le salarié suite à des opportunités que peut lui offrir son employeur. Dans le cas là, l'intéressé va mobiliser une partie de ses compétences acquises jusqu'alors à travers son parcours, d'une part, et développer de nouvelles compétences par rapport au poste proposé. Il y a lieu de signaler que le dernier poste qui lui a été proposé ne figure pas dans les scénarios initiaux qui lui ont été proposés

4. La démarche d'un plan de relève¹ :

- Constaté la nécessité de mise en place d'un plan de relève (pyramide des âges ou la pyramide de l'ancienneté)
- Procéder aux prévisions quantitatives et qualitatives pour cerner la population concernée (périmètre géographique, périmètre métier, périmètre unité ... etc).
- Identifier individuellement les collaborateurs concernés et identifier parmi eux les mieux concernés par la relève.
- Identifier les compétences à transmettre
- Recenser la population des jeunes à prendre le relais:
 - Evaluation des compétences
 - Plan de carrière
 - Dossier personnel
- Elaborer une feuille de route pour le transfert des savoirs
- Etablir un bilan du projet

5. Le modèle de carrières nomade (évolution de la carrière sédentaire) :

Les carrières nomades se distinguent de ce que l'on appelle les carrières organisationnelles, c'est-à-dire les trajectoires ancrées dans une entreprise ou une organisation, prévisibles et linéaires. Apriori, les carrières nomades se caractérisent par un lien faible avec l'entreprise ou l'organisation et un accent important sur l'autonomie et la responsabilisation. Elles se concrétisent par des changements d'employeurs, volontaires ou involontaires, à l'intérieur de la même profession ou dans des profils professionnels.²

A travers le tableau suivant nous allons, vous exposer la comparaison faite entre la carrière traditionnelle et la carrière nomade dite Boundaryless career de Sullivan en 1999 :

¹ Projet d'article, BENDAOUY Yacine, Mai 2016.

² Pierre GEORGIS, Les carrières nomades et la société de la connaissance, Association pour une Fondation Travail-université, Aout 2006.

Tableau N°02 : comparaison entre la carrière traditionnelle et la boundaryless career (Nomade)

	Carrière traditionnelle	boundaryless career
Relation d'emploi	Sécurité contre fidélité	Employabilité contre performance et flexibilité
Frontières	De l'entreprise	De plusieurs entreprises
Compétences	Compétences spécifiques	Compétences transférable
Mesure du succès	Salaire, promotion, statut	Intérêt du travail
Responsabilité dans la gestion de la carrière	L'organisation	L'individu
Formation	Programme formel	Formation permanente
Etape	Liée à l'âge	Liée à l'apprentissage

Source: Assâad El AKREMI, Sylvie GUERRERO, Jean-Pierre Neveu, 2010

A partir de ce tableau, nous pouvons déduire que la responsabilité de gestion de la carrière dans le cadre de carrière traditionnelle relève beaucoup plus de l'organisation. À contrario, dans la « boundaryless career », cette dernière relève du ressort de l'individu. Cependant, et en ce qui est la mesure de la réussite, de satisfaction et motivation pour le modèle traditionnel, il fait plus référence au salaire, promotion et statut, alors que dans le modèle nomade, c'est plutôt l'intérêt du travail qui stimule et motive le personnel.

6. Liens entre gestion des carrières et les autres activités de gestion des ressources humaines :

La gestion des carrières étant un élément intégrant de la gestion des ressources humaines et étant donné l'importance dont elle jouit, elle est en étroite relation avec les autres éléments constitutifs de la gestion des ressources humaines.

6.1 L'analyse des postes :

Cette analyse a beaucoup plus comme rôle de déterminer les connaissances, capacités, habilités et attitudes liées au cheminement du travail. Cependant, la

planification des ressources humaines offre et fournit beaucoup plus, un cadre général, où s'insère la gestion des carrières

Toutefois, les employés peuvent aussi s'inspirer de cette information, pour élaborer, établir leur propre plan de carrière ou pour en tirer profit et faire un meilleur usage de leurs expériences précédentes, au moment où, ils souhaiteront changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant. Fonder la gestion des carrières sur cette analyse des postes comporte toutefois certains risques.

D'un côté, les descriptions de postes sont trop souvent restreintes, ce qui peut constituer une entrave à la progression de carrière. De l'autre côté, la multitude et la vitesse trop rapide, dont s'effectuent les changements technologiques, l'évolution des manques et besoins des organisations, rendent plus difficile la tâche de prévision en termes de nouveaux postes dont l'organisation aura besoin. Dans le futur il est plus apprécié d'élargir la définition des postes et permettre que des changements fréquents y soient apportés.

6.2 La planification des ressources humaines :

Toute détermination des besoins de l'entreprise en termes et/ou matière de planification et de gestion des carrières est relativement liée à la planification des ressources humaines. Ces exigences émanent des objectifs et plans de l'entreprise, de ses besoins en main d'œuvre, et ce, que ce soit, en termes, qualitatifs ou quantitatifs et de ses prévision pour ce qui est des ressources nécessaires pour combler ces besoins.

Il est, de plus en plus, difficile pour toute organisation d'élaborer, d'établir un plan de carrière cohérent, et surtout, de le maintenir, à cause des variations et des turbulences sur le marché, quelque soient technologiques. Des transformations affectent même parfois la main d'œuvre et ses habitudes de travail, ainsi que des modifications apportées aux droits de l'homme. Par ailleurs, la gestion des carrières assurera la planification de la relève et le respect des lois et réglementations en matière d'équité¹.

6.3 Le recrutement :

L'entreprise doit régulièrement répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre, soit pour compenser des départs définitifs hors de l'entreprise (retraite, démission, départs anticipés,...), soit pour accompagner les mouvements de son personnel au sein de l'organisation (mutations). Ceci dit, dans les deux cas, il y a une

¹ Shimon .L, Dolan.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, p.353.

mise en place d'une procédure de recrutement, en vue de sélectionner des candidats, cette procédure comporte deux phases importantes :

D'abord, une phase préalable au recrutement : elle consiste à identifier tout d'abord, le besoin. Une fois ceci est fait, il est indispensable d'effectuer une analyse des emplois (définition précise des emplois vacants, spécification et évaluation), et ce, pour délimiter précisément le besoin en recrutement (le profil du candidat, qualités souhaitées, rémunération, avantages associés à l'emploi).

En suite, une deuxième phase, qui consiste une fois la première réalisée, à faire un choix entre recrutement interne ou externe :

En interne : l'organisation choisit de pourvoir et de répondre à ses besoins avec les ressources humaines dont elle dispose. Elle fait appel à la mobilité de ses salariés.

En externe : si les besoins ne sont pas et ne peuvent pas être couverts en interne, ou, si l'entreprise ne souhaite pas recruter par ce biais, elle fait appel au marché du travail pour intégrer de nouveaux personnels susceptibles de répondre à ses attentes.

Dans les deux cas l'entreprise met le même type de procédure de recrutement (seuls les supports peuvent changer) :

- Annonce des offres d'emplois, informations ;
- Réception et centralisation des candidatures ;
- Présélection et sélection des candidats selon les méthodes et critères qu'elle aura choisis.

Une fois le candidat sélectionné, la procédure de recrutement se termine par une période d'adaptation du candidat s'il est déjà dans l'entreprise, ou d'intégration s'il est externe.

6.4 La sélection :

Dans cet élément, l'employeur doit définir et déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés, afin, de les destiner, à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité.

6.5 La rémunération :

La question de rémunération réside par nature, au fondement même des pratiques de gestion du personnel. Aussi peu développée soit-elle, toute gestion des ressources humaines s'organise à partir du contrat de travail et de l'échange qu'il établit entre travail fourni et rémunération attribuée : c'est le salaire qui fait le salarié. La rémunération est donc, soumise aux phénomènes du marché et à l'environnement qui conditionne cet équilibre. Des facteurs de nature exogène comme le marché de travail,

les représentations sociales ainsi que les politiques sociales et fiscales conditionnent les modes et les niveaux de rémunération¹

Toutefois, la rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de progression et développement de carrière. Aussi, la rémunération est une notion plus globale, qui prend en compte, tous, les avantages associés à l'emploi. Dans le langage courant, salaire et rémunération sont considérés comme une seule chose et sont utilisés pour désigner la contre partie monétaire que touche un salarié en échange de son travail, constituant la rémunération directe. Pour plus d'approfondissement, la rémunération directe est composée, en général, de trois volets :

- **Salaire de base** : lié directement à la grille de classification, chaque niveau correspond à un coefficient salarial, qui détermine la somme minimum que touche un salarié.
- **Salaire de performance** : lié aux résultats obtenus par le salarié.
- **Diverses primes (fixes ou variable)** : ne dépendent pas du résultat du salarié, mais sont souvent liées au travail, à la fonction ou à l'emploi, (se sont des primes fixes, si elles sont systématiques, à savoir, quelque soit l'activité du salarié, exemple : primes de transport; et sont variables, si leur montant diffère d'un mois à un autre car elles prennent en compte le temps ou les conditions de travail, exemple : primes de dimanche, de jours fériés, primes de nuit...).

Section 02 : La motivation au travail:

Dans cette section, nous allons aborder quelques définitions concernant la motivation, l'implication et la satisfaction des travailleurs par rapport à leurs carrières.

SOUS SECTION 01 : GENERALITES SUR LA MOTIVATION :

1. Aperçu historique la motivation :

J.ELLUL a démontré que la notion de motivation a fortement changé au cours de l'histoire.

- 1930 : favoriser le travail collectif pour motiver les salariés.
- 1960-1970 : les organisations ont essayé de récompenser la performance individuelle

¹ Bernard ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération, 2ème Edition, DUNOD, Paris, 2010.

- 1980 : la motivation se définissait comme étant une implication personnelle dans un projet collectif développé par l'organisation.
- Ces dernières années : la motivation au travail est un processus qui se gère, se reconstruit en permanence à partir de diverses stratégies.

2. **Définitions :**

Du point de **vue étymologique** :

« La motivation est à l'origine anglo-saxon, qui désigne un ensemble de facteurs jouant un rôle primordial dans la vie professionnelle de l'homme. »

Du point de **vue psychologique** :

« La motivation est un processus psychologique et physiologique responsable du déclenchement de l'entretien et de la cession d'un comportement, ainsi que la valeur appétitive conférée aux éléments du milieu sur lesquels s'exerce le comportement. »

En d'autre terme, la motivation, du point de vue psychologique, correspond aux forces qui entraînent et maintiennent des comportements orientés vers l'atteinte d'un objectif.

Selon **Nicole AUBERT**

« Motivation vient du mot motif, lui-même emprunté au latin motivus : mobile et movere : mouvoir, qui signifiait en ancien français ; qui met en mouvement »

Selon **TAYLOR**

« L'ouvrier doit connaître rapidement son rendement et le salaire qu'il gagnera, sinon les primes n'ont aucun caractère stimulant. Il doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait et déterminer par la suite son gain, à la fin de chaque journée de travail, si l'on veut qu'il travaille au mieux ses capacités. »

Dolan et Al (1996) précisent que la motivation est l'ensemble des forces incitant l'individu à s'engager dans un comportement donné, il s'agit alors d'un concept qui se réfère tant aux facteurs internes qu'externes (environnementaux) qui invite un individu à avoir une attitude particulière.¹

Ainsi la motivation résulte de l'interaction entre un individu et son environnement. Il s'agit donc d'un processus qui est déclenché à l'origine conjuguée de deux forces :

¹ Dolan et Al initiation à la psychologie du travail, Gaetan MARIN.1996. P86.

- Force interne à l'individu : elle dépend de ses caractéristiques, personnelles comme les besoins, pulsions, les traits de personnalité. La source de motivation est dite intrinsèque, c'est-à-dire ; étant reliée au fait de travailler pour le plaisir que procure l'accomplissement de la tâche ;
- Force externe : liée à la situation, à l'environnement du travail, à la nature et au niveau de l'emploi, au mode de management. La source de motivation est extrinsèque c'est-à-dire ; un rapport utilitaire afin de bénéficier d'avantages concrets ou pour éviter des conséquences désagréables.

Selon **Robert FRANCES**

La motivation est l'ensemble des aspirations qu'un travailleur accorde à son travail, sachant que chacune de ces aspirations est affectée d'un coefficient de probabilité de réalisation en fonction à la fois du travail accompli et de la reconnaissance de ce travail par l'organisation¹. Évidemment les résultats espérés, les attentes (A), les désirs ont des contenus et des pouvoirs de séduction différents selon les individus, les catégories d'emplois, selon aussi les différents travailleurs d'un même emploi, on dit qu'ils ont des « valences » différentes. « **Motivation** = $\sum (A).V$ »²

3. Les effets de la motivation :

Lorsque la motivation est éveillée, elle intervient de différentes façons :

- **Dynamisation de l'individu** : l'ennui et la lassitude sont ressentis sous forme de fatigue et inversement, lorsque la motivation est présente ; la résistance à la fatigue s'élève et l'impression de celle-ci correspond à des phénomènes réels.
- **Canalisation et orientation de la conduite** : lorsque la motivation est faible, l'individu a tendance à être facilement diverti de la tâche par des sollicitations extérieures, le comportement se fractionne en divers actes dissociés, non orientés vers un but, sans rapport avec la tâche. Par contre lorsque cette dernière est forte, il y a concentration sur la tâche, exclusion de ce qui n'est pas en rapport direct avec elle.
- **Facilitation à l'adaptation** : toute adaptation active à une situation exige un certain degré de tension physique et psychique et une relative constante dans la poursuite du

^{1 2} Salvatore MAUGERI, théorie de la motivation au travail, 2013, P14.

but. Mais une très forte motivation, permet l'organisation de la conduite et lui ôte la flexibilité qui permet d'essayer des moyens différents lorsque les précédents ont échoué dans leur tentative d'atteindre ce but.

Donc la motivation détermine le comportement de l'individu à l'égard de la tâche, et en général elle est à la recherche de l'agréable.

SOUS SECTION 02 : LES COMPOSANTES DE LA MOTIVATION :

La motivation est composée de deux facteurs qui influent sur elle : l'implication et la satisfaction.

1. L'implication :

1.1 L'implication au travail :

L'implication se définit comme l'attachement au travail, comme l'identification du salarié à son emploi, à son rôle professionnel. C'est un engagement dans l'action, dans la relation, dans le résultat. C'est une énergie. Pour s'impliquer, l'être humain a besoin d'un accord total avec les buts qui lui sont proposés.¹

L'implication s'accompagne souvent d'une forte tension nerveuse, d'une inquiétude. Les salariés impliqués ne sont pas des individus détendus qui donnent l'impression d'être satisfaits, ils peuvent même être fortement stressés.

L'implication est liée à la personnalité de l'individu plus qu'aux situations en elles-mêmes, car il y a des personnes qui s'impliquent beaucoup et d'autres moins. D'une manière générale, Si l'on compare la motivation et l'implication, nous dirons que la motivation est la mise en mouvement, l'implication est le sens et la direction de ce mouvement. Si, par exemple, une personne ressent un fort besoin de réaliser son projet professionnel, elle pourra le concrétiser son objectif en s'impliquant davantage. De ce fait, nous pouvons dire que l'implication est la mise en actes des motivations.

1.2 Les effets de l'implication :

L'implication a des effets certains sur la qualité du travail mais peut donner le meilleur comme le pire.

Sur le plan physique, l'implication est corrélée à des maladies cardiaques et coronariennes. Elle peut être la source ou la conséquence de déséquilibres dans les autres

¹ MEZZINE Mustapha, Les moteurs des activités humaines, P50, 2014.

sphères de la vie, en particulier la vie affective et familiale. Elle aide aussi à la construction d'une image valorisée de soi et renforce l'estime de soi.

2. La satisfaction :

2.1 La satisfaction au travail :¹

Plusieurs recherches menées entre 1970 et 1990 soulignent les multiples facettes de ce concept. La satisfaction est un construit multidimensionnel. Ce courant de recherche révèle deux grandes dimensions de la satisfaction au travail. La première dimension souligne la satisfaction extrinsèque. Elle a trait aux facteurs organisationnels et traduit la relation entre le salarié et son entreprise. La seconde dimension traduit la satisfaction intrinsèque du salarié. Elle fait référence aux facteurs individuels, traduit la relation entre le salarié et les caractéristiques de son travail.

Locke (1976) définit la satisfaction au travail comme « un état émotionnel positif ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Selon cette approche, la satisfaction résulte d'une évaluation.

Lawler (1971) considère que l'individu compare ce qu'est réellement un aspect donné de son emploi par rapport à ce qu'il voudrait qu'il soit.

Pour **Roussel (1996)**, la satisfaction au travail se définit à partir du niveau de convergence entre ce que la personne désire et ce qu'elle retire des différentes facettes de son travail.

Spector (1997) définit la satisfaction comme « *le résultat de ce que les personnes ressentent face à leur emploi ou aux différents aspects de celui-ci* ». Pour certains travaux, il convient de différencier la satisfaction liée à une attitude et la satisfaction liée à un état affectif. L'affect fait référence aux émotions ressenties lors de l'exécution de l'individu de son travail (ex. humeurs positives ou négatives). L'attitude fait référence à l'évaluation du travail.

¹ Sarah ALVES, GOSSE B, PRIMONT P, La satisfaction au travail des apprentis de l'enseignement supérieur : Dimensions et conséquences, XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre 2010, p.6.

La satisfaction dès lors, se définit à partir de la motivation, comme la confrontation des attentes avec les résultats obtenus (O) « $M = \sum(A-O) V$ »¹

2.1 Les effets de la satisfaction :

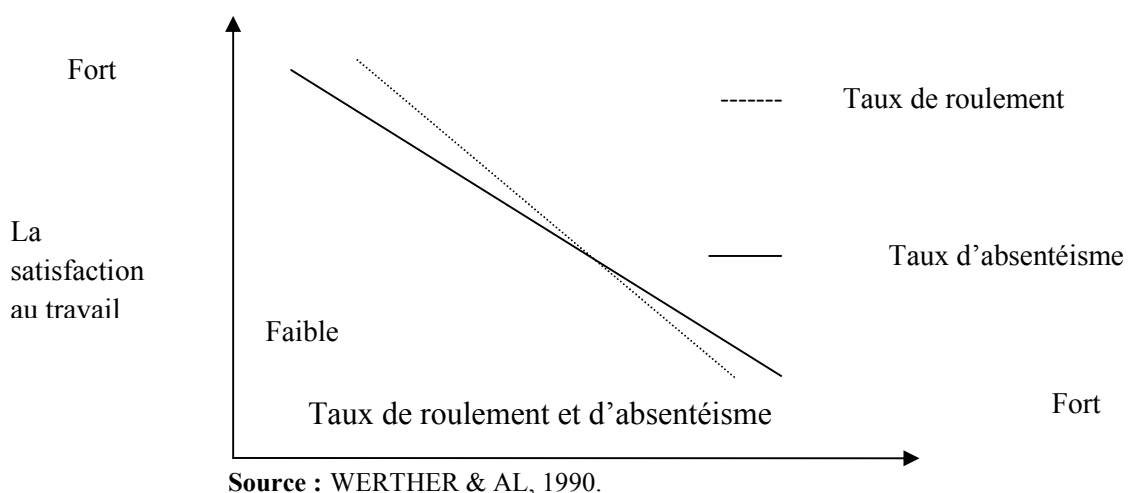
Dans le cadre du travail, la satisfaction a un impact sur : l'absentéisme, le taux de roulement, le climat socio organisationnel ou encore le stress.

Les corrélations relevées entre l'absentéisme et la satisfaction sont les plus fréquentes. Plus la satisfaction est élevée, plus l'absentéisme est faible – **HACHMAN** et **LAWER** ont trouvé des rapports entre l'absentéisme et l'autonomie, la variété de la tâche, l'information et le feed-back sur le travail effectuée. Par contre, les relations opérationnelles ne sont que peu corrélées à l'absentéisme. D'autre part, il faut prendre en considération les situations personnelles : un salarié presque arrivé à la retraite, peut se permettre plus d'absences même s'il n'est pas insatisfait.

En ce qui concerne le turn-over, plus la satisfaction est importante, plus le turn-over est faible, là encore, il faut nuancer en tenant compte des situations sociales et du marché du travail : en période de chômage, même un employé insatisfait hésite à quitter son emploi. La figure ci-dessous indique clairement l'impact de la satisfaction sur le taux d'absentéisme et le turn-over avec un effet de satisfaction plus faible sur le taux d'absentéisme que sur le taux de roulement.

Le schéma ci-dessus nous permet de mieux apprécier les éléments précédemment cités :

Figure: 01 : Impact de la satisfaction sur le taux de roulement et le turn-over



Source : WERTHER & AL, 1990.

¹ Salvatore MAUGERI, théorie de la motivation au travail, 2013, P14

Il existe aussi des corrélations entre la satisfaction et le climat socio-organisationnelle : plus la satisfaction est grande, plus le climat est bon, définira ici le climat comme « *l'ensemble des impressions perceptions subjectives qu'ont les salariés dans leur propre unité de travail* »¹.

Il existe un lien fort entre motivation, implication et satisfaction que procure le travail. L'implication détermine des attentes de satisfaction et une forte implication peut engendrer de fortes insatisfactions si les attentes ne sont pas comblées : on est d'autant plus déçu qu'on attendait beaucoup. Inversement, si les attentes sont comblées, la satisfaction sera d'autant plus grande que la personne est impliquée.

Cependant, il apparaît aussi qu'un individu ne peut être satisfait de son travail que s'il n'est motivé par aucun des aspects de son emploi, qu'il n'attend aucun résultat (meilleure rémunération, plus de considération... etc.) Mais cependant, en y attachant une grande importance, un travailleur peut être motivé sans être satisfait si les résultats obtenus ne sont pas à la mesure de ses attentes préalables, il est insatisfait mais cherche encore à atteindre ses attentes, il y attache une grande importance, il est plus impliqué car il est motivé par ces dernières. Sauf lorsque des déceptions successives ont affaibli l'importance qu'il leurs accorde, la satisfaction peut être relativement élevée, parce que l'on a obtenu ce que l'on attendait, mais, on n'y tient plus beaucoup car l'on a trop longtemps attendu les résultats enfin atteints.

La mise en évidence de ces concepts de base évoqués dans ce chapitre, vont nous ouvrir la voie sur la compréhension des pratiques de la gestion de carrières et sa relation avec la motivation, que nous allons traiter, tout au long des prochains chapitres.

¹ AUBERT. (Nicole) et autres, *Management : aspect humains et organisationnels*, édition Puf, Paris, 1991, P192.

CHAPITRE II : LA PRATIQUE DE LA GESTION DE CARRIERE AU CNRC

CHAPITRE II: LA PRATIQUE DE LA GESTION DE CARRIERES AU CNRC :

Depuis sa création, le CNRC abordait une structure organisationnelle centralisée. Le centre comprenait une direction administrative et financière qui était chargée de la gestion financière et des services généraux (gestion de la paye, l'élaboration des contrats, gestion des conflits...etc.) ayant pour principale mission de veiller au strict respect des obligations légales, administratives et réglementaires. Toutes les décisions passaient par la DAF et toutes les informations devaient remonter vers le directeur central pour prendre les décisions les plus optimales. Mais compte tenu de la complexité croissante de l'environnement du centre, de la multiplicité des métiers, de l'augmentation de la taille de l'établissement avec l'ouverture de 49 antennes locales au niveau des 48 wilayas et surtout avec la nécessité de prendre des décisions le plus rapidement possible, cette structure a été revue et a connue de grands changements.

En effet en 2008 le CNRC a modifié sa structure organisationnelle par voie de décentralisation, offrant aux différentes directions et aux antennes locales une autonomie dans les prises de décisions sauf pour certaines d'ordres stratégiques relevant du domaine des compétences du sommet hiérarchique.

De ce fait la GRH a été de plus en plus prise en charge en lui allouant les ressources humaines, financières et matérielles nécessaires afin d'assurer ses principales missions telles que conserver ses travailleurs par la gestion de leurs carrières.

Tout au long du premier chapitre nous nous sommes penchés sur la gestion de carrières, l'ensemble de ses définitions et évolutions ainsi que le concept de la motivation et ses effets sur les employés et l'importance d'impliquer ces derniers dans l'organisation, aussi la satisfaction au travail et comment peut être mesurée et ses effets sur les employés ainsi que sur l'organisation

A présent, dans ce chapitre, nous aborderons brièvement la gestion des ressources humaines au CNRC et son évolution. Dans une première section, nous présenterons l'organisme d'accueil dans sa globalité, et pour finir dans une deuxième section, nous ferons un état des lieux de la pratique de la gestion de carrières ainsi les éléments de la motivation selon les conventions collectives et règlements internes du Centre National du Registre de Commerce.

SECTION 01: PRESENTATION DE L'ORGANISME D'ACCUEIL :

Dans cette section, nous allons présenter l'organisme d'accueil avec la présentation des différentes structures de l'organisation, ainsi qu'une étude quantitative du système des ressources humaines.

SOUS SECTION 01 : PRESENTATION DU CENTRE NATIONAL DU REGISTRE DU COMMERCE :

1. Le cadre juridique :

Le centre national du registre de commerce par abréviation le CNRC, est un établissement public économique créé par décret 63-249 du 10 Juillet 1963 sous la dénomination initiale d'Office National de la Propriété Industrielle (ONPI) et qui a pris la dénomination de CNRC par le décret 73-188 du 21 Novembre 1973 avec comme domaine de compétences la centralisation du Registre du commerce délivré par les greffes des Tribunaux.

Depuis Mars 1996 le centre national du registre de commerce est devenu une institution administrative autonome placée sous la tutelle du ministère du commerce.

2. Les principales missions :

Au terme des dispositions légales, l'établissement est chargé de :

- Prendre en charge la tenue du registre du commerce, veiller au respect, par les assujettis, des obligations en matière d'inscription au registre du commerce et d'organiser les modalités pratiques afférentes à ces opérations, conformément aux
- Organiser toutes publications légales obligatoires pour faire connaître aux tiers les diverses mutations qui interviennent dans la situation juridique des commerçants et des fonds de commerce, les pouvoirs des organes d'administration et de gestion;
- Tenir le registre public des ventes et/ou nantissements de fonds de commerce ainsi que le registre des nantissements de l'outillage et matériel d'équipement;
- Tenir le registre public du crédit-bail (leasing) lié aux biens meubles et fonds de commerce.

3. Structures organisationnelles du CNRC :

L'organisation interne du Centre National du Registre du Commerce est définie par l'arrêté du Ministre du Commerce en date du 28 juillet 2005.

❖ La direction générale :

Présidé par le directeur général et assisté d'un directeur général, la direction générale a pour mission de proposer et de soumettre à exécution des programmes d'activités qui se traduisent par :

- L'élaboration des plans d'action de l'établissement et des bilans d'exécution ;
- La détermination des objectifs à court terme et à long terme ;
- L'élaboration et la mise en place des systèmes et procédures de gestion, en collaboration avec les structures concernées.

❖ La direction du registre de commerce :

La direction du registre de commerce est chargée de :

- La tenue et de la gestion du registre du commerce et de la nomenclature des activités économiques soumises à inscription au registre du commerce (NAE) ;
- Contribuer à l'élaboration des textes législatifs et réglementaires concernant le registre du commerce et la nomenclature des activités économiques (NAE) et d'en suivre l'application et la mise en œuvre ;
- Veiller au respect, par les antennes locales au CNRC, de la législation applicable en matière de registre de commerce ;
- Prendre en charge la numérisation des dossiers d'inscription au registre de commerce.

Elle se subdivise en Trois sous directions :

- La sous direction du registre de commerce, de la nomenclature des activités économiques et de la recherche d'antériorité ;
- La sous direction de la gestion électronique des documents et de l'ordonnancement ;
- La sous direction des dénominations et des noms commerciaux.

❖ La direction des publicités légales :

La direction des publicités légales est chargée de :

- Gérer l'ensemble du domaine relatif aux publicités légales ;
- Editer le bulletin officiel des annonces légales (BOAL) et de veiller à sa promotion ainsi qu'à sa diffusion ;
- Assurer les travaux d'impression des documents officiels et de tout autre publication ayant trait au registre de commerce ;
- Organiser la documentation au niveau du centre ;
- Assurer la conservation et gestion des archives.

Elle se subdivise en trois sous directions :

- La sous direction de la publication ;
- La sous direction de la traduction et de la documentation ;
- La sous direction de l'imprimerie.

❖ La direction des finances et moyens :

La direction des finances et moyens est chargée :

- D'élaborer et d'exécuter les budgets de fonctionnement et d'équipements ;
- D'évaluer les besoins et de gérer les moyens matériel et les équipements ;
- D'assurer la gestion du patrimoine du centre.

Elle se subdivise en trois (03) sous directions :

- La sous direction des moyens ;
- La sous direction des finances et comptabilités ;
- La sous direction des projets.

❖ La direction des ressources humaines :

La direction des ressources humaines est chargée :

- De définir, proposer et mettre en œuvre la politique de l'emploi, de recrutement et de la formation ;
- De veiller à l'application de la réglementation en vigueur en matière de relations de travail ;
- D'assurer la gestion de carrières du personnel.

Elle se subdivise en deux (02) sous directions :

- La sous direction du personnel ;
- La sous direction de la formation et de perfectionnement.

❖ **La direction des services informatiques :**

La direction des services informatiques est chargée :

- De formuler les objectifs du centre en matière d'élaboration des plans de développement informatique.
- De gérer le système télématique, et de veiller à la mise à disposition des tiers de toutes les informations statistiques disponibles au niveau du centre national du registre de commerce ;
- D'assurer l'assistance technique aux différentes structures centrales et locales du centre ;
- D'adapter le système informatique du CNRC, aux technologies de l'information et de la communication (TIC).

Elle comprend trois (03) sous direction :

- La sous direction des études et du suivi informatique ;
- La sous direction des réseaux et de la maintenance ;
- La sous direction des statistiques.

❖ **La direction du conseil et des services juridiques :**

La direction du conseil et des services juridiques est chargée :

- D'assister et conseiller les opérateurs économiques et les créateurs d'entreprises ;

- D'organiser la prise en charge et le traitement de tout litige interne à l'établissement ou opposant le CNRC aux tiers ;
- D'élaborer les procédures internes de travail et de contribuer à l'élaboration des conventions internes.

Elle comprend deux (02) sous directions :

- La sous direction du conseil juridique ;
- La sous direction du contentieux.

❖ **La direction de la coopération et de la communication :**

La direction de la coopération et de la communication est chargée :

- D'exploiter et d'analyser les données statistiques à l'effet d'élaborer des rapports en liaison avec l'évolution de la sphère économique et commerciale ;
- De diffuser l'information commerciale ;
- D'établir des relations de coopération et de collaboration intra et inter sectorielle en matière de registre du commerce.

Elle comprend deux (02) sous directions :

- La sous direction de la coopération ;
- La sous direction de l'information et de la communication.

❖ **Les antennes locales :**

Le CNRC est représenté par une antenne locale dans chaque chef lieu de la Wilaya, cette structure de proximité est chargée de :

- Réceptionner et contrôler la validité des demandes d'immatriculation, de modification et de radiation du registre de commerce et des dépôts des actes de sociétés ;
- Délivrer les extraits d'inscription au registre du commerce ;
- Tenir le registre local du commerce ;
- Tenir le registre public des ventes et nantissements des fonds de commerce et nantissement de l'outillage et matériel d'équipement ;

- Enregistrer les contrats de crédit-bail ;
- Réceptionner les annonces légales ;
- Délivrer tous les documents relatifs à la gestion du registre du commerce.

L'antenne locale est dirigée par un préposé qui a un statut d'officier public, auxiliaire de justice.

❖ **L'inspection générale des services :**

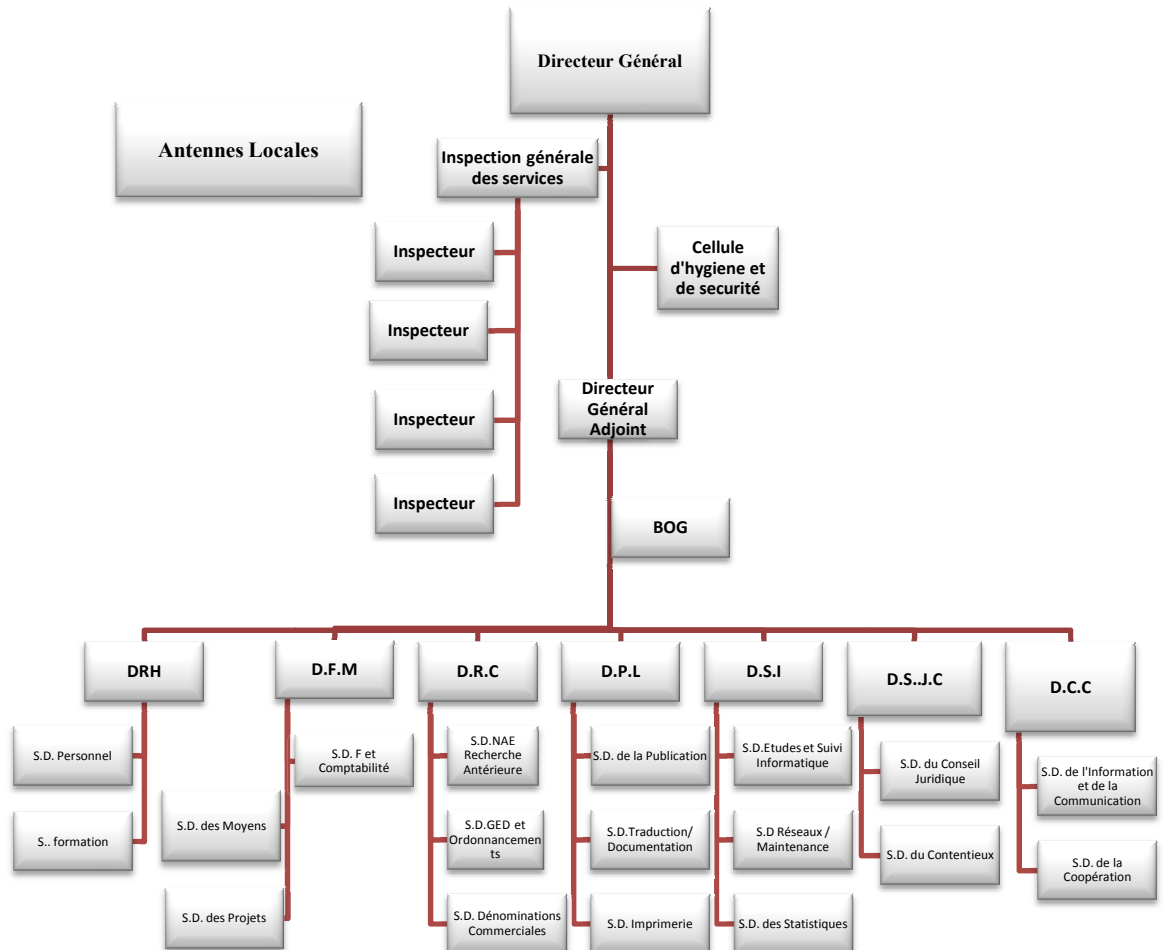
Cette structure est dirigée par un inspecteur général qui est placé sous l'autorité du directeur général, elle est chargée :

- D'effectuer toute intervention à caractère préventif visant à combler les défaillances dans l'organisation et le fonctionnement des services centraux et locaux du service ;
- D'entreprendre toutes investigations et contrôle relatifs à la vérification des conditions d'applications des lois et règlements en vigueur, ainsi que le respect des orientations et directives de la direction générale. Dans ce cadre, elle propose sur la base des données recueillies, toutes sanctions au directeur général ;
- D'évaluer la situation sociale des travailleurs du centre, d'établir des rapports de synthèses périodiques et d'intervenir dans le cadre de la réglementation en vigueur dans le règlement des conflits ;
- De procéder à des enquêtes approfondies à caractère spécifique pouvant lui être confiés ;
- De suivre et de contrôler le fonctionnement des antennes locales du CNRC ainsi que les représentants au niveau de l'ANDI.

L'inspecteur général est assisté par deux inspecteurs.

4. Organigramme de l'organisme d'accueil :

Figure 2 Organigramme du CNRC



5. Organisation de la fonction RH :

La fonction RH au niveau de la DG est chargée ;

- De la mise en place d'une politique de recrutement ;
- De la mise en place d'une politique de formation ;
- De la mise en place d'une politique salariale et système de rémunération collectifs ;

- De la gestion de carrières de son personnel.

Elle est composée du directeur central, des managers (personnel d'encadrements) et tout le personnel exerçant à ses activités. Pour une bonne gestion de cette dernière, il est nécessaire de mettre en place et d'utiliser des applications informatiques spécifiques.

Le développement des SIRH a conduit à la mise en place de nombreux modules :

- La gestion des congés et des absences ;
- la paye ;
- La gestion de la formation ;
- La gestion administrative du personnel ;
- Les statistiques.

Toutefois, avec la décentralisation et l'ouverture des antennes locales sur l'ensemble du territoire national, la fonction des ressources humaines fut décentralisée. Cependant ses principales missions, depuis relèvent d'ordre administratif tel que l'élaboration des fiches de paie, des attestations de travail, des titres de congés, de la gestion des conflits internes. Mais pour tout le reste comme, une demande doit être établi par le concerné sous couvert du préposé de l'antenne et envoyé à la direction des ressources humaines pour la décision finale.

SOUS SECTION 02 : ETUDE QUANTITATIVE DU SYSTEME DES RESSOURCES HUMAINES:

1. Répartition des effectifs par tranche d'âge :

Tableau n°03 : REPARTITION DES EFFECTIFS PAR TRANCHE D'

Tranches d'âges	Fréquences	Fréquences
Moins de 25 ans	30	1,81%
25 – 35 ans	494	29,83%
36 – 45 ans	641	38,70%
46 – 55 ans	396	23,91%
Plus de 55 ans	95	5,73
TOTAL	1656	100%

Source : Document interne, CNRC, 2016

D'après ce tableau, nous remarquons que 31,64% des salariés ont moins de 35 ans, 38,70% entre 36 et 45 ans, 23,91% 46 et 55 ans et 5,73% plus de 55 ans. Ceci prouve que l'effectif du CNRC est relativement jeune.

2. Evolution des effectifs du CNRC par catégorie socioprofessionnelle :

Le centre national du registre de commerce dispose d'un large effectif éparpillé sur l'ensemble du territoire national, une partie se trouve au niveau de la direction générale et l'autre au niveau des antennes locales des différentes wilayas.

Tableau n°04: l'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle par CSP

CSP	Années	
	2014	2015
Cadres supérieurs	10	10
Personnel d'encadrements	265	282
Personnel cadres	526	830
Personnel de maîtrise	187	140
Personnel d'exécution	472	394
Total	1460	1656

Sources : Document interne, CNRC, 2016

Dans ce tableau, nous remarquons que le nombre de salariés a évolué de 13,42% en 2015 par rapport à 2014, soit de 196 salariés.

3. Le nombre de départs en retraite par catégorie socioprofessionnelle :

Tableau n°05: le nombre de départ en retraite par CSP

Années	2014	2015
CSP		
Cadres supérieurs	01	01
Personnel d'encadrements	00	03
Personnel cadres	03	11
Personnel de maîtrise	08	03
Personnel d'exécution	09	12
TOTAL	21	30

Source : Documents internes, CNRC, 2016

Nous remarquons que le nombre de départ en retraite est assez faible, cela est dû au fait que les employés du CNRC sont relativement jeunes.

4. Le nombre de promotions octroyées au personnel par CSP :

Tableau n°06: le nombre de promotion :

Années	2014	2015
CSP		
Cadres supérieurs	03	00
Personnel d'encadrements	25	19
Personnel cadres	15	275
Personnel de maîtrise	10	44
Personnel d'exécution	17	64
TOTAL	70	402

Source : Documents internes, CNRC, 2016

Dans ce tableau, nous remarquons qu'il y eu en 2015 une forte vague de promotion avec une croissance de 474,28% par rapport à 2014.

SECTION 02 : PRATIQUES DE LA GESTION DE CARRIERES ET A LA MOTIVATION AU CNRC :

Aborder la gestion de ressources humaines, c'est évoquer les principaux objectifs de la direction des ressources humaines qui a pour principales missions ; l'élaboration d'une politique de recrutement, la gestion de rémunération, la formation et le perfectionnement des employés et surtout la conservation du personnel de l'organisation. Pour le dernier point évoqué qui est la conservation du personnel, la DRH met tous les moyens nécessaires dans les normes légales pour atteindre cette mission.

De ce fait, dans cette section, nous allons présenter tous les différents éléments relatifs au déroulement d'une carrière au centre ainsi que les éléments de motivations selon les conventions collectives et les règlements internes du centre et l'application de cette pratique.

SOUS SECTION 01 : LE DEROULEMENT DE CARRIERE¹ :

Le suivi de carrières des employés du CNRC, commence à partir de la date de leur recrutement jusqu'à leur départ, qu'il soit voulu ou bien forcé.

Tout au long de leur vie professionnelle, les employés du centre voient leurs carrières gérer et ceci de façon à propre à chacun d'entre eux. Cependant ces derniers peuvent ne pas rester pour toujours dans le centre, de ce fait les existe des procédures de base pour bien gérer leurs carrières et les motiver pour y rester. Elles sont présentées comme suit :

1. Le recrutement / nomination :

Le recrutement :

Le recrutement est une opération par laquelle l'entreprise s'engage à intégrer parmi ses effectifs une personne ayant sollicité un emploi, pour cela, l'entreprise procède en suivant les étapes suivantes :

- ❖ Faire une annonce au moins dans deux quotidiens nationaux et sur le site de l'établissement ;
- ❖ Recueillir les candidats retenus pour un test de sélection lors de l'entretien ;
- ❖ Etablir un contrat temporaire pour la période d'essai et émettre une fiche d'entrée en

¹ Convention collective des travailleurs du CNRC, 20Février2016

fonction ;

- ❖ Etablir la décision de recrutement ;
- ❖ Soumettre le candidat à une période d'essai réglementaire;
- ❖ Notification par écrit aux candidats non retenus le motif du rejet de leur demande.

Le contrat de travail doit être conforme aux dispositions légales en vigueur, à celle de la présente convention collective et aux procédures internes du centre. Il doit prévoir notamment :

- La raison sociale de l'entreprise ;
- L'identité du travailleur ;
- Le poste de travail concerné ;
- Les éléments de la rémunération ;
- La période d'essai ;
- La nature de contrat (déterminé ou indéterminé).

Article 21 : le recrutement s'opère dans le cadre du Plan de Gestion de Ressources Humaines (PGRH) annuel, établi par l'employeur, en fonction des besoins exprimés par les structures du Centre en la matière (exception faite pour les cas des directeurs centraux).

Le recrutement doit avoir pour objet, de pourvoir à une vacance de poste ou à une création d'emploi.

Il est interdit de toute discrimination quelconque entre candidats en matière de recrutement fondée sur l'âge, le sexe, la situation sociale ou matrimoniale, les liens familiaux, les convictions politiques, l'affiliation ou non à une organisation syndicale.

Article 22 : Pour les cadres supérieurs, la nomination se fait pour :

- Les directeurs conformément à l'article 17 du décret exécutifs n°92-68 du 18 février 1992, modifié et complété portant statut et organisation du Centre National du Registre de Commerce.

- Les préposés du Centre, conformément aux dispositions du décret exécutif n°92-69 du 18 février 1998, modifié et complété, portant statut particulier des préposés du CNRC.

1.1 Conditions de recrutement :

Article 23 : l'âge minimal requis pour le recrutement au sein du centre, ne peut en aucun cas être inférieur à 16 ans, sauf dans le cas d'un contrat d'apprentissage.

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

Il ne peut être employé à des travaux dangereux, insalubres et nuisibles à sa santé ou préjudiciables à sa moralité.

Article 24 : Pour son recrutement, le candidat se doit de réunir les conditions fixées par la santé.

Il doit fournir obligatoirement un dossier administratif de recrutement dont les pièces figurent à l'annexe de ce présent mémoire.

Article 25 : tout recrutement doit être formalisé par la présentation d'un dossier réglementaire de recrutement, un procès-verbal d'installation du travailleur et enfin un contrat ou une décision de recrutement.

Article 26 : En cas de départ en retraite ou de décès d'un travailleur du CNRC, le veuf, la veuve ou l'enfant, remplissant les conditions nécessaires à son recrutement bénéficie d'une priorité de recrutement selon les besoins du Centre.

1.2 Le contrat du travail :

Article 27 : Le contrat de travail à durée indéterminée doit comporter le nom et prénom du travailleur, la date de son recrutement, son poste de travail, la durée de la période d'essai, sa rémunération mensuelle ainsi que son lieu de travail.

Il devra être notifié au travailleur dans un délai n'excédant pas huit (08) jours à compter de la date de sa signature.

Article 28 : Le Centre peut recourir au contrat de travail à durée déterminée dans les cas ci-après, tels que définis par la réglementation relative aux relations de travail :

- Pour l'exécution d'un contrat lié à des travaux ou de prestations non renouvelables ;
- Pour le remplacement d'un poste confirmé temporairement ;
- Pour effectuer des travaux périodiques à caractère discontinu ;
- Pour un surcroît de travail, ou lorsque des motifs saisonniers le justifient ;
- Pour des activités ou d'emplois à durée limitée ou qui sont par nature temporaire.

Le contrat de travail à durée déterminée doit comporter le nom et le prénom, la date et lieu de naissance, l'adresse du travailleur, la durée de son contrat, la date de prise d'effet et fin du contrat, la rémunération, les tâches pour lesquelles il a été recruté temporairement et le lieu de travail.

1.3 La période d'essai :

Article 29 : le travailleur recruté par le biais d'un contrat à durée indéterminée, est soumis à une période d'essai, dont la durée est fixée comme suit :

- Personnel d'exécution : trois mois
- Personnel de maîtrise : trois mois
- Personnel cadres : six mois
- Personnel d'encadrement : neuf mois.

Le personnel en période d'essai a les mêmes droits et obligations que le personnel confirmé.

Article 30 : durant la période d'essai, chacune des deux parties peut mettre fin à la relation de travail, sans préavis ni indemnités.

Toutefois, le centre peut exiger un préavis de 15 jours au travailleur nouvellement recruté, si celui-ci occupe un poste de responsabilité.

Article 31 : A l'issue de la période d'essai, le travailleur est, soit confirmé à son poste de travail, soit la période d'essai est renouvelée pour une égale durée, soit il est mis fin à la relation de travail pour essai non concluant.

La période d'essai est prise en compte dans le décompte de son ancienneté au sein du centre.

Article 32 : en cas de confirmation du travailleur, une décision qui prend effet à compter de la date de son recrutement, lui sera notifiée.

En absence d'une décision du centre à la date d'expiration de la période d'essai, le travailleur est confirmé d'office.

2. La mutation :

Une demande de mutation peut provenir de la hiérarchie ou de l'employé lui-même, elle ne devient effective qu'après l'avis des deux structures et de la direction.

Toutefois, la décision sera établie en deux exemplaires (l'intéressé et le service d'emploi et de formation), dans le cas où, la mutation est faite dans deux structures différentes, elle sera établie en cinq exemplaires, à savoir, structure prenante, l'intéressé, structure cédante, gestionnaire emploi et formation et gestionnaire personnel et paie.

Article 33 : la mutation d'un travailleur, quelle que soit sa catégorie, ou d'un préposé en tout lieu où le centre exerce une activité, ne peut être que pour nécessité de service.

La nécessité de service doit être déterminée et le travailleur concerné par une telle disposition ne doit en aucun cas voir ses droits moraux touchés.

Article 34 : pour tout refus non justifié de rejoindre sa nouvelle affectation, l'intéressé sera traduit devant la commission de discipline qui statuera sur son cas.

3. L'intérim :

L'intérim est une action par laquelle l'employeur désigne un agent pour occuper temporairement un poste de travail égal ou supérieur à celui qu'il occupe, en bénéficiant des primes et des indemnités liées au nouveau poste.

Article 55 : l'intérim consiste en l'affectation d'un travailleur à un poste supérieur vacant ou momentanément vacant.

Article 56 : l'intérimaire est préposé par son responsable hiérarchique, après consultation de l'intéressé.

Il ne peut y avoir d'intérim pour les postes nouvellement créés dans l'organigramme interne du centre ou dans celui des antennes locales.

Dans le cas d'une vacance de poste, la durée maximale de l'intérim ne peut excéder six (06) mois, sauf pour le cas où le titulaire du poste aurait bénéficié d'une formation ou en congé de maternité, si la période d'intérim est jugée concluante, le travailleur est confirmé dans son nouveau poste d'origine.

Article 57 : cet intérim est notifié et concrétisée au travailleur, par une décision, signée par l'employeur et précisant la durée et le salaire du poste occupé à partir de la prise en charge de l'intérim.

4. Le redéploiement :

Article 35 : sur sa demande et sur présentation d'un dossier médical, le travailleur peut être redéployé à un autre poste de travail, avec une rémunération équivalente.

Article 36 : lorsqu'un poste de travail enregistre une sensible diminution d'activité ou se trouve supprimé, le travailleur concerné est redéployé sur un poste équivalent ou de même rémunération et dans la même wilaya, en rapport avec ses capacités et ses connaissances professionnelles.

Lors d'une mise de fin de fonction pour un poste de responsabilité et en dehors d'une sanction disciplinaire, l'intéressé percevra la même rémunération à l'exception des primes liées au poste.

Dans le cas d'une sanction disciplinaire non passible de licenciement, l'intéressé est réintégré à son dernier poste d'origine.

5. La formation :

Article 37 : la formation, le perfectionnement et ou le recyclage qui entre dans le cadre des activités du centre est un droit reconnu au travailleur de même qu'elle constitue un devoir de celui-ci à l'égard de l'employeur, à condition qu'elle puisse répondre aux besoins du centre.

Article 38 : le centre s'engage à réaliser des actions de formation et/ou de perfectionnements en direction des travailleurs selon un programme annuel.

La formation a pour objectifs :

- la satisfaction des besoins du centre en personnel qualifié,
- L'adaptation permanente des travailleurs à leur poste de travail compte-tenu des changements technologiques,
- L'amélioration du niveau des travailleurs,
- La préparation à la promotion interne des travailleurs.

Article 39 : dans le cadre des actions de formation et/ou de perfectionnements internes ou externes organisés par le centre, les travailleurs choisis et désignés pour suivre la formation en cause, sont tenus d'y prendre part, à défaut de justificatif, ils s'exposent à des sanctions disciplinaires prévues par le règlement intérieur.

Article 40 : Lorsque leurs aptitudes le permettent, les travailleurs sont tenus de contribuer aux actions de formation et/ou de perfectionnement que le centre juge utile d'engager. Cette contribution ouvre droit à une prime de formation dont le montant est fixé selon la catégorie socioprofessionnelle de l'employé.

Article 41 : Toute formation initiée par le centre est intégralement prise en charge par l'établissement.

Article 42 : pour des formations de haut niveau, de haut niveau, il est établi un contrat entre le centre et le travailleur, qui stipulera expressément :

- La nature des études et stages à suivre,
- La durée et lieu de la formation (minimum trois mois),
- La désignation à un poste supérieur en fin de formation,
- Les conditions de prise en charge de la formation par le centre,
- La durée de fidélité au centre (équivalente à deux fois la durée de la formation).

La durée de fidélité ainsi que les remboursements des frais de formation en cas de rupture du contrat de formation, seront définis en fonction des couts engagés par le centre et du manque à gagner dû à la rupture dudit contrat.

Le travailleur ayant suivi avec succès sa formation, est affecté au poste de travail conformément au contrat de formation.

L'expiration de la formation ou du stage de perfectionnement, est sanctionnée par une remise de diplôme ou de l'attestation au travailleur.

En cas d'échec, le travailleur est maintenu à son poste initial.

Article 43 : le travailleur ayant totalisé une ancienneté minimum de trois (03) ans qui, sur initiative personnelle, a élevé son niveau de formation en obtenant un diplôme en dehors du centre bénéficié d'une promotion, sous réserve toutefois de l'existence d'un poste vacant dans la spécialité et la classification correspondante à sa nouvelle qualification.

6. **La promotion :**

C'est une mobilité et/ou un changement d'un poste pour en occuper un autre qui demande plus de qualifications, de compétences et de responsabilités. La promotion provient de la hiérarchie, elle est suivie par une augmentation de salaire dans la majorité des cas.

Article 44 : la promotion est un droit reconnu au travailleur. Tout travailleur du centre a droit à une promotion dans sa carrière professionnelle. Elle tient compte de ses aptitudes, de ses capacités, de son mérite et du poste qu'il occupe.

Article 45 : La promotion consiste en l'accès à un poste de travail hiérarchiquement supérieur selon la nomenclature du poste budgétaire.

Article 46 : La promotion vise les travailleurs confirmés du centre.

Article 47 : Les travailleurs bénéficient d'une promotion après un minimum de cinq années d'ancienneté au centre, ou après formation ou sur proposition du supérieur hiérarchique.

Article 48 : Les promotions seront soumises pour études et délibérations à la commission paritaire du personnel.

Article 49 : La commission paritaire est composée de :

- Trois (03) membres représentant l'administration, désignés par le directeur général.
- Trois (03) membres représentant les travailleurs, désignés par le syndicat national.

Le président de la commission paritaire du personnel est élu par les membres de cette commission. A défaut de consensus, le membre le plus ancien, est choisi comme président.

La commission paritaire du personnel se réunit au moins une fois par année sur convocation de son président ou sur demande du syndicat national.

La commission paritaire se réunit pour délibération, la voix de président est prépondérante en cas d'égalité de voix.

Les délibérations de la commission paritaire du personnel font l'objet d'un affichage général pour information aux personnels du centre et sont passibles de recours dans un délai de Huit (08) jours à dater de leur affichage par l'administration.

Le recours est introduit auprès du président de la commission paritaire du personnel, contre accusé de réception, dans les délais fixés ci-dessus.

Le registre des recours est tenu par le secrétariat de cette direction.

La commission paritaire statue dans les quinze jours qui suivent la date d'affichage des délibérations.

Les décisions définitives sont transmises au personnel requérant.

SOUS SECTION 02 : LES ELEMENTS DE LA MOTIVATION :

Pour inciter le travailleur à fournir un meilleur rendement, plus de rentabilité, d'être assidu et compétent, il faut le stimuler et l'encourager en lui procurant un environnement sain et un climat de travail favorable. A cet effet, le CNRC utilise plusieurs outils pour motiver ses salariés.

1. L'avancement dans les échelons :

L'avancement dans les échelons correspond à une évolution dans le même grade, accompagné avec une augmentation en point, cet avancement n'a aucun effet sur les fonctions exercées ou les missions en charge par le concerné, ça constitue une progression dans la carrière dans le même grade et la même catégorie, il est exprimé par le passage horizontal d'un échelon vers un autre supérieur, il répercute positivement sur le montant de la rémunération de l'employé.

Article 50 : L'avancement est l'évolution horizontale durant la carrière du travailleur au sein du centre.

Article 51 : Il est tenu annuellement un tableau d'avancement, pour un personnel répondant aux conditions fixées ci-après :

- Ne pas avoir subi de sanction disciplinaire quel qu'en soit le degré, durant la période susmentionnée, à défaut l'avancement est différé d'une année ;
- Justifier durant cette période d'une moyenne de notation de la prime de rendement individuel ne pouvant être inférieur à la moitié de la notation maximale prévue.

L'avancement sanctionnant le mérite est concrétisé par l'attribution d'un échelon au personnel figurant sur le tableau d'avancement qui est porté à la connaissance du personnel par voie d'affichage.

Le travailleur s'estimant lésé peut formuler un recours dans les conditions prévues dans la présente convention.

Article 52 : le passage dans le même poste de travail d'un échelon à un autre s'effectue dans le respect des conditions ci-dessus. Il ne modifie en rien la catégorie du poste de travail.

Article 53 : les modalités de l'avancement dans les échelons sont fixées à l'annexe...

Article 54 : la valeur monétaire de l'échelon est de :

- 2% du salaire de base initial pour les cadres supérieurs hors catégorie.
- 3% du salaire de base initial, de la catégorie 1 à la catégorie 23.

2. La rémunération :

La rémunération représente l'un des premiers buts d'un salarié et l'élément principal d'incitation et d'activation, sans elle, il est difficile de faire travailler un individu.

Le système de rémunération est une contre partie du travail effectué et consacré. Donc le principe est que nul ne peut être rémunéré pour un temps de travail non effectué, il s'articule autour de trois grands axes :

- Le système de classification professionnelle ;
- Une grille des salaires ;

- Un système multiforme de primes et d'indemnité ;

Le système de classification des postes de travail exprime un ordre hiérarchique des postes de travail existants dans l'entreprise et se traduit par une nomenclature de ces postes.

La grille de salaires correspond aux différents niveaux hiérarchiques de rémunération des postes de travail et traduit en outre une évolution horizontale (sous forme d'échelon) sanctionnant la valeur individuelle découlant du mérite professionnel proposé à chaque salarié de l'entreprise.

Article 165 : Tout travailleur du centre ouvre droit à une rémunération mensuelle en contrepartie du travail qu'il a fourni.

Article 166 : La rémunération mensuelle versée au travailleur comprend le salaire de base lié au poste de travail qu'il occupe ainsi que les primes et indemnités prévues par la présente convention.

Le salaire de base mensuel ne peut être inférieur au salaire national minimum garanti (SMIG) correspondant à une durée légale hebdomadaire de quarante (40) heures.

Article 167 : L'intégralité des éléments du salaire qui sont versés au travailleur, doit figurer dans son bulletin de paie mensuel établi par le centre. Ce bulletin de paie est obligatoirement remis au travailleur.

Article 168 : le salaire de base correspond à un travail répondant aux normes du poste de travail occupé par le travailleur.

L'éventail des salaires de base constitue la grille des salaires du centre, il est déterminé par la classification du poste de travail occupé tel que positionné dans la nomenclature des postes de travail du centre.

Article 169 : les travailleurs vacataires perçoivent une rémunération équivalente à leur durée de travail.

3. La communication :

La communication a pour objectif de résoudre les problèmes, elle est très importante entre les chefs hiérarchiques et leurs subordonnés. Elle est guidée par la convention collective et le règlement intérieur qui contiennent :

- Les droits et obligations des deux parties ;
- Les procédures de conciliation des conflits ;
- Les procédures de réclamation des problèmes.

4. Hygiène et sécurité :

Article 150 : Le centre protège le travailleur contre toute atteinte à son intégrité physique et morale dans l'exercice de ses fonctions.

Article 151 : Le règlement intérieur du centre fixe, entre autres, les règles détaillées relatives à l'hygiène et à la sécurité.

Article 152 : Un travailleur du centre assigné en justice, dans l'exercice de ses fonctions par un tiers, pour une affaire ayant un lien direct à son activité au centre, bénéficie de la prise en charge de ses frais de justice par le centre si la décision de justice définitive est favorable au travailleur.

Article 153 : Le travailleur bénéficie d'une assistance du centre, en cas de maladie grave et/ou hospitalisation dépassant quinze (15) jours.

Cette assistance consiste notamment :

- A verser des avances à concurrence de (50%) du salaire mensuel du travailleur concerné, pour une durée maximale de six (06) mois.
- A la prise en charge des frais d'hospitalisation et d'intervention.

Un représentant du centre est délégué pour s'enquérir de la situation sociale du travailleur, le centre est tenu informé de la nécessité et/ou de la nature de l'aide à apporter au travailleur.

SOUS SECTION 03 : LE PLAN DE RELEVÉ :

Les procédures présentées ci-dessous, prédéfinissent le cheminement d'une carrière professionnelle classique. Toutefois le départ parfois inattendu de certains employés qui détiennent des postes clés peut avoir des incidences sur la performance globale du centre et afin de compenser ces départs, les responsables RH élaborent chaque année un plan de relève.

1. La démarche de mise en œuvre d'un plan de relève au CNRC:

Le plan de relève vise à repérer, perfectionner et à maintenir en fonction le personnel talentueux pour qu'il occupe des postes clés conformément aux objectifs actuels et futurs de l'organisation. Il se fait sur la base du PGRH établi par la direction des ressources humaines en collaboration avec la direction des finances et moyens généraux, en présentant des prévisions de départ pour la l'année qui suit afin de procéder à d'éventuel recrutement pour remplacer les départs.

Les responsables RH tentent dans un premier temps de procéder à un recrutement en interne (bourse de l'emploi) par l'octroi des promotions qui sont une évolution dans leurs vies professionnelles afin de maintenir les employés qui détiennent des postes clés.

Pour préparer un plan de relève, il y a une démarche à suivre :

L'analyse de l'organisation :

- Identification des postes critiques et compétences requises pour répondre aux besoins futurs ;
- Faire participer les employés à des formations pour élargir leur champ de vision, accroître leurs compétences, acquérir de nouvelles connaissances et ceci d'une façon continue.

L'évaluation des employés :

Evaluation des employés et identification des successeurs potentiels pour les postes critiques.

Développement des compétences :

- Déterminer les compétences requises pour préparer les employés à leurs futurs postes ;
- Elaborer la liste des successeurs potentiels pour les futurs postes vacants ;
- Classification des talents ;
- Faire un choix ;
- Après sélection des candidats pour le futur poste et avant leur prise de leur nouvelles fonctions, les employés qui sont sur le départ, prennent en charge ces derniers afin de leur apprendre le cœur du métier, les former dans leurs nouveaux postes, leur transmettre les connaissances requises afin qu'ils atteignent les objectifs fixés (forme de coaching) KM

Une fois que la formation finie, le nouveau recrue entame ses nouvelles fonctions, ces dernières sont considérées comme une source de motivation car c'est synonyme de promotion octroyée avec des récompenses intrinsèques et extrinsèques telles que :

- L'attribution de nouvelles missions ;
- Enrichissement des tâches ;
- Meilleure rémunération ;
- Plus de responsabilité.

2. Exemple de plan de succession (relève) :

Afin de bien comprendre la démarche, nous allons illustrer avec un exemple

Remplacement de la sous-directrice des études et suivis informatiques :

La sous directrice des études et suivis informatiques prévoit de prendre une retraite anticipée, d'où la nécessité de prévoir son remplacement. De ce fait, la DRH a établi un plan de relève pour compenser son futur départ. La démarche consiste à :

A. Identifier les compétences requises :

- Bonne connaissance des principaux outils de développement et d'un ensemble de solutions applicatives (ERP, CRM, EAI...), des bases de données.
- Capacité à comprendre les impacts de l'architecture du système d'information sur le projet, et bonne connaissance des architectures applicatives.
- Maîtrise des méthodologies et outils de modélisation (UML, Merise...).
- Compréhension de l'environnement et des activités de l'entreprise, des besoins et des contraintes des utilisateurs.
- Connaissance dans le domaine de la sécurité des applications informatiques.
- Connaissances techniques permettant de venir en appui aux développeurs (selon son domaine de compétences techniques).
- Maîtrise de l'anglais.

B. Identifier les attitudes et aptitudes :

- Bonnes qualités relationnelles et de communication.
- Rigueur et autonomie pour gérer tous les aspects d'un projet (délai, coût, qualité...).
- Esprit d'anticipation de manière à limiter les risques de dérive ou d'échec.
- Capacités d'organisation, de planification et de gestion.
- Qualités d'animateur : écoute, dialogue pour animer et coordonner le travail de son équipe, et comprendre les besoins des utilisateurs finaux.
- Capacité à travailler en équipe.
- Qualités d'analyse afin de ne négliger aucun détail, notamment lors des phases de spécifications.

C. Définir le profil recherché :**• Diplômes requis :**

- Formation de niveau Bac +5 (master) spécialisée en informatique, réseaux et télécommunications
- École d'ingénieurs (informatique, télécoms, généraliste), éventuellement complétées par une formation de type IAE

• Durée d'expérience :

Le métier de sous directeur des études et suivis informatiques est rarement accessible aux débutants. Cependant, certains postes de chef de projet junior peuvent être ouverts à des candidats ayant 3 à 5 ans d'expérience.

D. Evaluer les compétences et classification des prétendants

- Faire un choix selon les fiches d'évaluation des candidats
- Passer la décision dans la commission administrative paritaire
- Décision de recrutement

E. Elaborer une feuille de route pour le transfert des savoirs (KM)

- Présentation des tâches à effectuer ;
- Accompagnement dans le travail pour une durée de 03 mois en tant que chargé d'études ;
- Insertion en tant que chef de bureau des études en informatique pendant 06 mois
- Prise de fonction et installation en tant que sous directeur des études et suivis informatiques

Afin de démontrer l'importance de ces pratiques au sein du centre, nous allons analyser les données collectées, et proposer des solutions pour améliorer ces pratiques et gagner en motivation des employés, dans le chapitre qui va suivre.

CHAPITRE III : ANALYSE ET RESULTATS DE L'ENQUETE

CHAPITRE III : ANALYSE ET RESULTATS DE L'ENQUETE AU CNRC :

Après avoir défini le cadre conceptuel de notre travail, et avoir fait l'état des lieux de la pratique de la gestion de carrières au CNRC, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponses à notre question de départ. Pour cela, nous avons élaboré notre enquête et où nous avons pu collectés des données qui vont nous aider à connaître l'impact des pratiques de la gestion de carrières sur la motivation, et quelles sont les moyens à mettre en œuvre afin d'améliorer ces dernières pour gagner plus en motivation.

Ce présent chapitre sera subdivisé en trois (03) sections comme suit : la première section sera consacré à la présentation de la méthodologie de recherche ; la deuxième comportera l'interprétation et analyse des données ; et la troisième section portera sur la synthèse et les suggestions inspirées par les commentaires des employés du CNRC afin d'améliorer la pratique de gestion de carrières et augmenter la satisfaction et motiver ces derniers.

Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche

Le stage pratique s'est déroulé au niveau de la direction générale à el Mohammédia pendant trois mois. Durant cette période nous avons pu constater certaines choses et où avons été témoin de beaucoup d'activités.

Nous avons opté pour le centre national du registre de commerce du fait qu'il se compose d'un effectif assez important et aussi en relation avec la disponibilité des données.

SOUS SECTION 01 : L'APPROCHE THEORIQUE :

1. Cadre de la recherche :

Le cadre de la recherche permet d'élaborer un model d'analyse afin de mettre en épreuve les hypothèses émises en fonction de la problématique tirée notamment sur des constats théoriques que contextuels.

Ainsi, l'enquête menée a pour objectif d'analyser les pratiques de la gestion de carrières en vue de connaître son impact sur la motivation du personnel du CNRC afin d'améliorer ces dernières.

2. La pré-enquête :

La démarche consistait tout d'abord à mener une pré-enquête pour la formulation des hypothèses de travail et la collecte des informations nécessaires pour cette dernière.

Les techniques utilisées sont :

- La lecture, le dépouillement de la documentation qui est en rapport avec le thème de la recherche
- L'entretien avec le directeur des ressources humaines et la sous directrice du personnel afin de dégager les concepts à étudier
- L'entretien avec les employés des différentes catégories socioprofessionnelles

Les entretiens étaient menés dans des conditions favorables de façon spontanée et les employés n'ont nullement été influencés.

Les questions posées sont tirées du guide d'entretien, afin de tirer le maximum d'informations.

Les réponses ont été retranscrites manuellement, les prises de notes ont été privilégiées à l'enregistrement vocal dans le but de mettre à l'aise les employés pour répondre à ces dernières.

La pré-enquête nous a permis de :

- Délimiter le champ de l'enquête ;
- Affiner les objectifs de l'enquête ;
- Poser les questions avec plus de clarté et de précision ;
- Approfondir certains points jugés plus importants ;
- Rédiger le questionnaire définitif ;
- Définir l'échantillon.

3. La problématique posée :

A l'instar des entreprises algériennes, certaines entreprises dans le monde doivent gérer leurs ressources humaines. Il s'agit pratiquement de celles qui ont recours majoritairement au contrat à durée indéterminée.

De ce fait la gestion de carrières est devenue un sujet incontournable, elle attire de plus en plus l'attention des salariés étant donné qu'elle leur assure le développement professionnel et

personnel vu qu'elle accroît leurs compétences et élargit leurs champs de connaissances grâce aux formations afin d'exercer plus efficacement et de façon plus efficiente les fonctions qui leur sont attribuées et ceci dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise.

D'après notre recherche exploratoire au niveau du Centre National de Registre de Commerce (terrain de recherche) ces certitudes ne semblent pas avoir amplement leur place.

En effet, il s'avère qu'il y a un écart entre les objectifs ciblés par les pratiques de gestion de carrière en matière de motivation et les ressentis réels des fonctionnaires, c'est pour cette raison que nous allons tenter de voir de quelle façon peut-on améliorer les pratiques de la gestion de carrières afin de motiver et de satisfaire encore plus les employés du CNRC.

A cet effet, nous avons orienté notre problématique de recherche sur la question centrale suivante :

Comment peut-on améliorer les pratiques de la gestion de carrières du CNRC à l'effet de gagner plus de motivation?

Tout d'abord, nous avons tenté de répondre aux sous questions énoncées ci-après :

- Comment se déroule la procédure (l'application) de la gestion de carrière au niveau du CNRC?
- Comment la gestion de carrière influe sur la motivation et la satisfaction du personnel du centre?
- Quelles sont les améliorations possibles à faire concernant la gestion de carrières pour une meilleure motivation et satisfaction du personnel ?

4. Les hypothèses :

Une hypothèse peut être conçue comme une réponse provisoire à une question qui est relative à la question du départ, qui sera soit confirmé soit infirmé par le travail sur le terrain.

Pour répondre aux interrogations énoncées ci-dessus, nous avons émis les hypothèses suivantes :

Premièrement, nous avons posé l'hypothèse qu'il y a un véritable développement des ressources humaines au sein du CNRC, que cette dernière n'est plus considérée comme une fonction administrative, et que les pratiques de la gestion de carrières sont réellement appliquées. Cela est justifié par la mise en place de la GRH à la place de la direction administration et finance en 2008

Et deuxièmement, le salarié n'est pas seulement motivé par le système de rémunération, bien au contraire il est plus aspiré par les facteurs psychologiques tels que la relation qu'il entretient avec son responsable direct, par la considération et la reconnaissance qu'il lui porte qui se traduisent par l'évolution de sa carrière.

SOUS SECTION 02 : L'APPROCHE EMPIRIQUE :

1. Objectif de l'enquête :

La mise à l'épreuve des hypothèses présentées précédemment sera l'objectif du travail sur le terrain afin de tenter de confronter la réalité à la problématique énoncée en l'occurrence : l'impact de la gestion de carrières sur la motivation, cas : le CNRC.

2. La rédaction du questionnaire :

Le questionnaire rédigé englobe deux types de questions :

- Les questions principales qui portent sur la pratique de la gestion de carrières, sur les notions de la motivation et de la satisfaction des employés ;
- Les questions secondaires qui sont plutôt d'ordre complémentaires mais nécessaires pour mieux cerner le profil de chaque répondant.

Ces questions sont de type de :

- Des questions fermées ; qui demandent des réponses précises,
- Des questions aux choix multiples ; la personne interrogée se voit proposer des solutions de réponses et doit faire un choix,
- Des questions ouvertes ; pour ce type de question, aucune proposition de réponse n'est fournie, se sont les questions les plus difficiles à dépouiller mais les plus riches en information.

Les questionnaires ont été distribués au niveau de tous les services de la direction générale, tout en assurant l'anonymat des employés, chose spécifiée dans le questionnaire, ce qui a permis à ces derniers de s'exprimer de façon spontanée sans crainte de représailles et des répercussions dues à leur honnêteté.

Au préalable, ce questionnaire a été vérifié par la sous directrice du personnel et la sous directrice de la formation et de perfectionnement ainsi que par le chef du bureau du personnel

afin de vérifier si les questions étaient comprises, et les termes utilisés faciles à comprendre, ainsi la vérification de la cohérence et l'enchaînement des questions posées.

3. Le mode d'échantillonnage :

La population mère choisie est composée de l'ensemble du personnel du CNRC ayant un contrat de travail à durée indéterminée de toute catégorie confondue, des deux sexes exerçant au niveau de la direction générale.

Le choix de cette population est motivé par le fait que la gestion de carrière n'est appliquée que sur le personnel confirmé. L'effectif global du personnel confirmé au niveau de la direction générale est de 178 personnes. Le choix de cette population est aussi motivé aussi par la disponibilité des cadres supérieurs et un ensemble d'employé qui nous ont aidés à mener à bien notre enquête.

On a choisi la méthode non probabiliste (empirique), c'est-à-dire que l'échantillon sélectionné non a partir d'un tirage aléatoire mais basé sur un choix réfléchi d'individus selon des règles définies.

Pour l'analyse de l'impact de la gestion de carrière sur la motivation et la satisfaction du personnel, nous avons distribué 60 questionnaires au niveau de la direction générale, 50 nous ont été retourné, ce qui représente 33,70% de l'effectif global de la population étudiée. Ce pourcentage offre une représentativité statistique valable de l'échantillon

Les questionnaires ont été répartis également entre les différents départements du centre.

Les 50 questionnaires sont répartis comme suit :

- 01 Cadres supérieurs ;
- 12 Personnel d'encadrements ;
- 29 Personnel cadres ;
- 07 Personnel de maîtrise ;
- 01 Personnel d'exécution.

4. Dépouillement et interprétation du questionnaire :

Le dépouillement du questionnaire constitue la dernière étape de l'enquête sur le terrain.

Il s'agit de rendre les données recueillies en informations exploitables et chiffrés afin de faire un constat général sur la situation au sein de l'organisme d'accueil et connaître les avis de chaque répondant.

Le logiciel XLSTAT a été utilisé pour le dépouillement des résultats du questionnaire et les graphes.

SECTION 02 : INTERPRETATION DES RESULTATS

Cette section sera composée de deux sous sections, la première nous présenterons les résultats de l'analyse unie variée et la seconde l'analyse bi variée afin de confirmer ou bien infirmer les hypothèses de départ.

SOUS SECTION 01 : RESULTATS DE L'ANALYSE UNIE VARIEE :

1. Identification des cadres :

Cet axe consiste à identifier les éléments concernant le personnel de l'organisation, à savoir, l'âge, le sexe, la nature du poste occupé, le diplôme, l'ancienneté, le service dans le quel chaque employé est affecté ainsi que le salaire perçu.

Le sexe :

Tableau n°07: Le sexe

Variables	Fréquence	Pourcentage
Hommes	24	52%
Femmes	26	48%
Total	50	100%

Source : élaboré par nous même

L'enquête a été effectuée à travers un échantillon de personnes, dont 52% d'hommes et de 48% de femmes.

L'âge :**Tableau n°08: l'âge**

Variables	Fréquence	Pourcent age
Moins de 25 ans	06	12%
26 à 35 ans	23	46%
36 à 45 ans	10	20%
46 à 55 ans	09	18%
Plus de 56 ans	02	04%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par nous même.

Nous remarquons que le taux de pourcentage des moins de 25 ans est de 12% ; alors que celui des 26-35 ans est de 46% et pour la tranche des 36-45ans est de 20%, et pourcelles des 46-55ans, nous avons 18%, et enfin pour les plus 56 ans, nous avons un taux de 4 %.

D'après ces résultats nous remarquons que l'effectif du CNRC est relativement jeune avec un pourcentage plus de 58% pour les moins de 35 ans.

Ces résultats sont bien évidemment en rapport avec les personnes qui ont répondu à notre questionnaire.

Situation familiale :**Tableau n°09: la situation familiale des travailleurs.**

Variables	Fréquences	Pourcentages
Marié(e)	32	64%
célibataire	18	36%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi

Dans ce tableau, nous remarquons que 64% des répondants sont mariés, et 32% sont célibataire.

Nature du poste occupé :**Tableau n°10:** Nature du poste occupé selon la catégorie socioprofessionnelle

Variables	Fréquence	Pourcentage
Cadres supérieurs	01	02%
Personnel d'encadrements	12	24%
Personnel cadres	29	58%
Personnel de maîtrise	07	14%
Personnel d'exécution	01	02%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau nous avons 58% de personnel cadres, avec 24% de personnel d'encadrement, aussi 14% du personnel de maîtrise, ainsi que 02% de personnel d'exécution et 02% de cadres supérieurs.

L'ancienneté :**Tableau n°11 :** Ancienneté

Variables	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	19	38%
5 à 10 ans	16	32%
10 à 15 ans	06	12%
15 à 20 ans	06	12%
Plus de 20 ans	03	06%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons qu'il y a 38% d'employés qui ont moins de cinq années de service au niveau du centre, 32% entre cinq et dix ans, aussi 12% entre dix à quinze ans et quinze à vingt ans, et pour finir 06% qui ont plus de vingt années de service.

Niveau d'instruction :**Tableau n°12:** Diplôme

Variables	Fréquence	Pourcentage
Ingénieur	08	16%
Licence	30	60%
Diplôme professionnelle (TS)	08	16%
Aucun diplôme	04	08%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 16% des employés ont un diplôme d'ingénieur, 60% sont des licenciés alors que 16% ont un diplôme professionnelle et 04% des employés n'en ont aucun. Cela démontre l'importance que le centre accorde au niveau des études.

Salaire mensuel perçue :

Tableau n°13: tableau des fréquences des salaires perçus :

Variables	Fréquences	Pourcentages
Moins de 40000 DA	01	02%
40000 – 50000 DA	07	14%
50000 – 80000 DA	29	58%
80000 – 120000 DA	12	24%
Plus de 130000 DA	01	02%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi

Dans ce tableau, nous remarquons que 02% des salariés perçoivent un salaire moins de 40000 DA, 14% entre 40000 et 50000 DA, 58% entre 50000 et 80000 DA, 24% entre 80000 et 120000 DA, et 02% plus de 130000 DA. Ceci est dû à la rémunération par rapport à la catégorie socioprofessionnelle auxquelles les répondants sont affectés.

Service affecté :

Tableau n°14: Tableau d'affectation des employés.

Variable	Fréquence	Pourcentage
DRH	11	22%
DRC	09	18%
Informatique	07	14%
Publicités légales	03	06%
Juridique	04	08%
communication	04	08%
DFM	11	22%
Direction Générale	01	02%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que les répondants de ce questionnaire 22% sont affectés à la direction des ressources humaines et à la direction des finances et moyens, 18% à la direction du commerce, 14% à la direction de l'informatique, 06% à la direction des publicités légales, 08% à la direction juridique et à la direction de communication et de la coopération et 02% à la direction générale.

2. La communication, la GRH, les informations et sources d'information au CNRC :

Dans cet axe, nous allons aborder la nature de l'information, les sources d'information et comment circule cette dernière au sein du centre national du registre de commerce.

A. Êtes-vous informés des projets du centre ?

Tableau n°15: le degré d'information en rapport avec les projets du centre

Variables	Fréquence	Pourcentage
Bien informé(e)	12	24%
Moyennement informé(e)	21	42%
Peu ou pas informé(e)	17	34%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 24% des employés disent être bien informés des projets, 42% sont moyennement informés et 34% qui prétendent ne pas du tout l'être.

B. Information sur l'évolution professionnelle avant ou après le recrutement ?

Tableau n°16 Degré de transmission d'informations sur l'évolution professionnelle avant ou après le recrutement

Variables	Fréquences	Pourcentages
Avant	23	46%
Après	27	54%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 46% des employés disent avoir été informé sur l'évolution de leur vie professionnelle avant d'être recruté et 54% après leur recrutement.

C. Etes-vous informés de la procédure de la gestion de carrières au niveau du centre ?

Tableau n°17: le degré d'information sur la démarche de la gestion de carrières

Variables	Fréquences	Pourcentages
Oui	22	44%
Non	28	56%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 44% des employés questionnés disent être au courant de la démarche de la gestion de carrières, alors que 56% prétendent le contraire.

D. Les sources d'information :**D.1 La direction générale****Tableau n°18:** Degré de transmission de l'information de la part de la direction générale

Variables	Fréquences	Pourcentages
Souvent	19	38%
Rarement	25	50%
Jamais	06	12%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 38% des employés obtiennent régulièrement de l'information de la part de la direction générale, 50% disent que c'est rarement le cas et 12% prétendent ne jamais recevoir de l'information de la part de la direction générale.

D.2 Le responsable direct :**Tableau n°19:** Degré de transmission de l'information auprès du responsable direct.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Souvent	42	84%
Rarement	06	12%
Jamais	02	04%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 84% des employés obtiennent souvent des informations de la part de leur responsable direct, 12% disent que c'est rarement le cas, alors que 04% prétendent que ce n'est jamais le cas. Cela montre qu'il existe une bonne communication entre les employés et leurs responsables directs.

D.3 Les collègues :**Tableau n°20 :** Degré de transmission de l'information auprès des collègues

Variables	Fréquences	Pourcentages
Souvent	34	68%
Rarement	10	20%
jamais	06	12%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 68% des employés disent recevoir régulièrement de l'information de la part de leurs collègues, 20% que rarement alors que 12% des employés

qui prétendent ne jamais recevoir de l'information de leurs parts. Ces résultats montrent qu'il existe une assez bonne relation entre les employés.

D.4 Les représentants du personnel (syndicalistes) :

Tableau n°21: Degré de transmission de l'information auprès des représentants du personnel.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Souvent	11	22%
Rarement	30	60%
Jamais	09	18%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 22% des employés reçoivent souvent de l'information de la part des syndicalistes, alors 60% disent que ce n'est rarement le cas et 18% affirment ne jamais recevoir de l'information de leur part.

E. La nature de la communication au CNRC :

Tableau n°22: La nature de la communication au CNRC.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Notes de services	15	30%
Notes de services avec des aspects informels	32	64%
Communication personnelle et verbale facile	03	06%
Ne sait pas	00	00%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 30% des employés estiment que la nature de la communication au CNRC est une communication essentiellement par écrits : notes de service, alors que 64% estiment qu'elle est effectivement par écrit mais avec des aspects informels, et 06% estiment que c'est une communication verbale facile.

3. La gestion de ressources humaines au CNRC :

Dans cet axe, nous allons présenter la gestion des ressources humaines au CNRC

A. Degré d'importance :

Tableau n°23 : Degré d'importance de la GRH au CNRC

Variables	Fréquences	Pourcentages
Véritable préoccupation de la direction RH	16	32%
Existe au niveau du discours	30	60%
Ne sait pas	04	08%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 32% des employés estiment que la GRH au CNRC est une véritable préoccupation de la direction des ressources humaines, et 60% estiment qu'elle existe surtout au niveau du discours et 08% des employés ne savent pas, cela est dû à leur manque de connaissance par rapport au concept.

B. Développement de la GRH :

Tableau n°24 : Développement de la gestion des ressources humaines

Variables	Fréquences	Pourcentages
GRH administrative	38	76%
Véritable évolution de la direction RH	05	10%
Ne sait pas	07	14%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 76% des employés estiment que la gestion des ressources humaines au CNRC est purement administrative, et 10% estiment qu'il y a eu lieu d'une véritable évolution de la direction des ressources humaines, alors 14% ont déclaré qu'ils n'ont pas connaissance à ce sujet.

C. La centralisation :**Tableau n°25 :** Degré de la centralisation de la gestion des ressources humaines

Variables	Fréquences	Pourcentages
Gestion centralisée	40	80%
Gestion décentralisée	08	16%
Ne sait pas	02	04%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 80% des employés estiment que la gestion des ressources humaines est centralisée, et 16% estiment qu'elle est décentralisée, alors que 04% n'ont pas connaissance à ce sujet.

4. La promotion et l'évolution de carrières :

Dans cet axe, nous allons analyser les promotions au CNRC ainsi que la gestion de carrière en générale.

A. Les promotions au CNRC :**Tableau n°26:** Les modalités des promotions

Variables	Fréquences	Pourcentages
A l'ancienneté	25	50%
Au mérite sur une grille d'appréciation	16	32%
Au mérite sur objectifs atteints	09	18%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 50% des employés estiment que la promotion est octroyée selon l'ancienneté de l'employés, 32% estiment que c'est selon une grille d'appréciation non connue de leur part, et 18% estiment que c'est selon les objectifs atteints

B. Fréquences de promotions :**Tableau n°27:** Degré d'octrois des promotions

Variables	Fréquences	Pourcentages
Bloquées	08	16%
Rares	30	60%
Régulières	12	24%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 16% des employés estiment que les promotions sont bloquées, 60% qu'elles sont rares et 24% sont régulières.

C. Obtention des promotions :

Tableau n°28: Taux des travailleurs ayant déjà obtenus une promotion durant leurs carrières au CNRC

Variables	Fréquences	Pourcentages
OUI	15	30%
NON	35	70%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 70% affirment de n'avoir jamais obtenu de promotion durant leurs carrières au centre, et 30% affirment en avoir déjà eu.

5. Les plans de relèves au centre :

Dans cet axe nous allons essayer d'analyser le degré de connaissance du personnel sur les plans de relèves et leur utilité

A. Les plans de relèves :

Tableau n°29: L'existence des plans de relèves au CNRC.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Pas de plans de relèves	22	44%
Existence des plans de relèves	16	32%
Ne sait pas	12	24%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 44% des répondants estiment qu'il n'y a pas de plan de carrières, 32% affirment le contraire et 24% ne connaissent pas la réponse.

B. Le suivi des plans de relèves :**Tableau n°30:** Le suivi des plans de relèves.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Plans de relèves théoriques	25	50%
Existence et suivis	07	14%
Ne sait pas	18	36%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi

Dans ce tableau, nous remarquons que 50% des répondants estiment que les plans de relèves existent théoriquement parlant, 14% affirment qu'ils existent réellement et font objet d'un suivi et 36% n'en pas connaissance à ce sujet.

C. Utilité des plans de carrières :**Tableau n°31:** Utilité des plans de relèves.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Bon pour le centre mais ne sert pas à grand-chose	06	12%
Prévenir les départs des titulaires de postes clés	37	74%
Ne sait pas	07	14%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 12% des répondants estiment que les plans de relèves sont bons pour le centre mais ne sert pas à grand-chose, 74% estiment qu'ils permettent de prévenir les titulaires des postes clés et de préparer la relève, et 14% n'ont pas connaissances sur le sujet.

D. Relation avec la formation :**Tableau n°32:** Liaison des plans de relèves avec la formation.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Aucune	10	20%
Théorique	14	28%
Efficace	13	26%
Ne sait pas	13	26%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 20% des employés estiment qu'il n'y a aucune relation des plans de relève avec la formation, 28% estiment qu'elle est théorique, 26% qu'elle est efficace et 26% n'en pas connaissance à ce sujet.

E. Compatibilité poste-compétence :

Tableau n°33: Compatibilité du poste avec les compétences du personnel.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Oui	39	78%
Non	11	22%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 78% des employés estiment que les postes qui leurs sont affectés, sont en adéquation avec leurs compétences de base, alors que 22% estiment le contraire.

6. La motivation, la satisfaction du personnel par rapport à leur propre carrière :

Dans cet axe nous allons analyser les résultats de la gestion de carrières des employés et l'impact sur la satisfaction, la motivation et leurs points de vue sur la démarche.

A. Que pensez-vous de la gestion de carrière du CNRC ?

Tableau n°34: Point de vue du personnel par rapport à leurs carrières

Variables	Fréquences	Pourcentages
Suffisant	16	32%
Insuffisant	34	68%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 32% des employés estiment que le système de gestion de carrières est suffisant et correct contre 68% qui sont insatisfaits et trouvent qu'il est injuste et inéquitable.

B. Avant votre recrutement est ce que le poste vous a motivé ?

Tableau n°35: Motivation par rapport au poste avant ou après recrutement.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Oui	34	68%
Non	16	32%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 68% des employés estiment avoir été motivé par le poste avant leur recrutement contre 32% qui disent ne pas l'avoir été justifiant leurs réponses par le fait que ce sont les avantages liés aux postes qui les ont motivé dès le départ par exemple ; la bonne rémunération que propose le CNRC par rapport aux autres établissements publics, d'autres par l'obligation de travailler et la proximité du lieu de travail.

C. Est-ce que le poste présente des avantages ?

Tableau n°36: Existence des avantages liés au poste.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Oui	34	68%
Non	16	32%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans ce tableau, nous remarquons que 68% des employés estiment que le poste qu'ils occupent présentent des avantages tels que ; l'accès à la formation, la possibilité de travailler en équipe, la possibilité d'encadrer les nouveaux cadres, l'accès à la promotion, un salaire intéressant avec les primes associés, alors que 32% affirment le contraire.

D. Êtes-vous satisfait des progressions professionnelles proposées par le centre ?

Tableau n°37: Satisfaction par rapport aux progressions professionnelles proposées

Variables	Fréquences	Pourcentages
Oui	21	42%
Non	29	58%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans ce tableau, nous remarquons que 42% des employés sont satisfaits des progressions professionnelles proposées par le centre contre 58% qui ne le sont pas mais qui ont d'autres aspirations comme être promu et bénéficier des formations.

E. Satisfaction et motivation par rapport au système de gestion de carrières :

Tableau n°38: Satisfaction et motivation par rapport au système de GC.

Variables	Fréquences	Pourcentages
Oui	18	36%
Non	32	64%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 36% des employés sont satisfaits et motivés par le système de gestion de carrières proposé par le centre, argumentant leur réponse avec le fait que la plupart entretiennent de bonnes relations avec leurs responsables directs, que ce système propose des possibilités de progression, procure de l'autonomie dans l'accomplissement des tâches relatives au poste, offre un bon système de rémunération, assure des primes...etc. Nous remarquons aussi que 64% des employés disent ne pas du tout l'être se plaignant de la gestion de leur carrières la trouvant trop administrative, les promotions et les échelons bloqués et surtout par le manque des fiches de poste et le favoritisme de certains employés auprès de la direction générale.

F. Stabilité du personnel :

Tableau n°39: Stabilité du personnel

Variables	Fréquences	Pourcentages
Bonne stabilité	34	68%
Turn-over important	09	18%
Personne ne reste	04	08%
Ne sais pas	03	06%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par nous-mêmes.

Dans ce tableau, nous remarquons que 68% des employés estiment qu'il y a une bonne stabilité au centre, contre 18% qui affirment qu'il y a un turn-over important et 08% stipulent que personne ne reste, et 06% qui n'ont pas connaissance à ce sujet.

G. Absentéisme :

Tableau n°40: Absentéisme

Variables	Fréquences	Pourcentages
Normal	22	44%
Faible	10	20%
Très important	18	36%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 44% des employés estiment que le taux d'absentéisme est assez normal, 20% est faible, et 36% très important. Nous avons donc un taux de 64% de normal à faible, ceci peut être justifié par le fait que les employés évitent de trop s'absenter par peur de voir leurs absences comptabilisées et soustraites du salaire.

H. Êtes-vous satisfaits de la nouvelle grille de salaires ?

Tableau n°41: Degré de satisfaction des travailleurs par rapport à la nouvelle grille de salaire

Variables	Fréquences	pourcentages
Pas du tout satisfait	16	32%
Peu satisfait	17	34%
Satisfait	12	24%
Très satisfait	05	10%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 32% des répondants ne sont pas du tout satisfaits par rapport à la nouvelle grille de salaire, 34% sont peu satisfait, 24% satisfaits et 10% très satisfaits.

I. Satisfaction globale du personnel :

Tableau n°42: Degré de satisfaction globale par rapport à la GC

Variables	Fréquences	Pourcentages
Pas du tout satisfait	03	06%
Plutôt insatisfait	12	24%
Indifférent	22	44%
Plutôt satisfait	12	24%
Tout à fait satisfait	01	02%
TOTAL	50	100%

Source : élaboré par soi.

Dans ce tableau, nous remarquons que 06% des employés ne sont pas du tout satisfait en termes de leur carrière au CNRC, 24% sont plutôt insatisfait, 44% sont indifférents, 24% sont plutôt satisfait et 02% sont tout à fait satisfaits. Ces résultats déterminent bien sûr la satisfaction des répondants au questionnaire.

En tant que salariés dans le centre, quels sont les éléments qui vous poussent à donner le meilleur de vous-même ?

Pour cette question, la plupart des répondants disent que c'est en rapport avec la conscience professionnelle et ne veulent pas toucher un salaire qu'ils ne méritent pas. D'autres se disent que c'est pour l'amour du métier, le sentiment de réussite, l'espoir d'être promu, la reconnaissance et l'encouragement reçus des responsables directs avec qu'ils entretiennent d'excellentes relations.

En quelques points, comment qualifieriez-vous votre tâche et passage au sein de votre entreprise surtout en terme (qualité) d'avancement personnel et progression professionnelle ?

Pour cette question, la question n'est pas très claire, certains la qualifient comme étant nul et sans progression pour plusieurs raison ; responsables centraux non qualifiés, décisions arbitraire, mauvaise gestion administrative, pour d'autres, ils trouvent qu'elle est satisfaisante pour le moment et sont assez fière de leurs parcours professionnelles et aspirent à élargir encore plus leurs champs de visions.

SOUS SECTION 02 : L'ANALYSE BI VARIEE :

Dans cette partie, nous allons faire le croisement de deux variables pour vérifier la relation qui existe entre elles.

1. Le développement RH et le type de gestion :

Tableau n°43 : tableau de croisement des variables (le développement RH/ type de gestion)

	Gestion centralisée	Gestion décentralisée	Ne sais pas	TOTAL
GRH administrative	36	02	00	38
Véritable évolution RH	02	03	00	05
Ne sais pas	02	03	02	07
TOTAL	40	08	02	50

Source : élaboré par XLSTAT

Test d'indépendance entre les deux variables ; le développement RH et type de gestion

Tableau n°44: Test de khi Deux le développement RH et type de gestion

Khi² (Valeur observée)	28,575
Khi² (Valeur théorique)	9,488
DDL	04
P-Value	< 0,0001
Alpha	0,05

Source : XLSTAT

Interprétation du test :

H0 : Les variables sont indépendantes.

H1 : Il existe un lien entre les variables.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification seuil $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse H0 et retenir l'hypothèse H1

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H0 alors qu'elle est vraie est de 0,01%.

D'après les résultats de ce test, nous déduisons qu'il existe une relation entre les variables ; le type de gestion et le développement RH. Ceci conforte les réponses des salariés qui 60% d'entre eux estiment que le développement de la GRH existe surtout au niveau des discours et que malgré le changement obtempéré dans la structure organisationnel, elle reste administrative. Ce ci infirme l'hypothèse 1

2. Nature du poste affecté avec la compatibilité postes compétences

Tableau n°45: Tableau de croisement des variables ; Nature du poste et sa relation avec la compatibilité des postes compétences

	Non compatible	Compatible	TOTAL
Cadres supérieurs	01	00	01
Personnel cadres	06	23	29
Personnel d'encadrements	02	10	12
Personnel d'exécutions	00	01	01
Personnel de maîtrises	02	05	07
TOTAL	11	39	50

Source : élaboré par le tableau XLSTAT, version 2016

Test d'indépendance entre les deux variables ; l'affectation CSP et la compatibilité poste-compétences :

Tableau n°46: Test de Khi Deux : l'affectation CSP/ compatibilités postes compétences.

Khi² (Valeur observée)	4,232
Khi² (Valeur théorique)	9,488
DDL	04
P-Value	0,376
Alpha	0,05

Source : XLSTAT

Interprétation du test :

H0 : Les variables sont indépendantes.

H1 : Il existe un lien entre les variables.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil $\alpha=0,05$, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H_0 .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vraie est de 37,56%.

D'après les résultats de ce test, nous déduisons que les variables sont indépendantes et que les postes occupés des salariés ne sont pas en rapport avec leurs domaines de compétences. De ce fait le centre doit revoir son mode d'affectation afin de profiter le maximum des compétences de chaque employés

Ce ci nous amène à une défaillance du système de la gestion de carrières et peut être corrigé par l'élaboration des fiches de poste.

3. Promotions au CNRC avec les années de service au centre :

Tableau n°47 : Tableau de croisement des variables ; nombre d'année de service/ promotions reçues

Expérience professionnelle	Promotions	Jamais de promotions	TOTAL
Moins de 05 ans	01	18	19
05-10 ans	04	12	16
10-15 ans	03	03	06
15-20 ans	04	02	06
Plus de 20 ans	03	0	03
	15	35	50

Source : élaboré par XLSTAT

Test d'indépendance entre la variable des octrois de promotions avec le nombre d'années de service au CNRC :

Tableau n°48 : Test de Khi Deux nombre d'années de service et les promotions reçues.

Khi ² (Valeur observée)	17,711
Khi ² (Valeur théorique)	9,488
DDL	04
P-Value	0,001
Alpha	0,05

Source : élaboré par XLSTAT

Interprétation du test :

H_0 : Les variables sont indépendantes.

H_1 : Il existe un lien entre les variables.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir l'hypothèse alternative H_1 .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,14%.

D'après les résultats de ce test, nous déduisons que l'octroi des promotions est en rapport avec le nombre d'années de services des employés, c'est-à-dire que les salariés avec le plus d'ancienneté ont déjà bénéficié d'une promotion durant leurs carrières, ce fait représente un élément d'insatisfaction pour l'effectif du CNRC qui se compose de 58% de salariés ayant moins de 35 ans. De ce fait la DRH doit revoir sa politique d'octroi de promotions.

4. Satisfaction des employés par rapport aux salaires perçus avec leur situation familiale :

Tableau n°49: tableau de croisement des variables ; satisfaction par rapport aux salaires/situation familiale

	Marié(e)	Célibataire	TOTAL
Pas du tout satisfait	15	01	16
Peu satisfait	11	06	17
Satisfait	06	06	12
Très satisfait	00	05	05
TOTAL	32	18	50

Source : élaboré par XLSTAT, 2016

Test d'indépendance entre les deux variables (satisfaction par rapport au salaire / Situation familiale)

Tableau n°50 : Test de Khi Deux (satisfaction par rapport au salaire / Situation familiale)

Khi² (Valeur observée)	16,060
Khi² (Valeur théorique)	7,815
DDL	03
P-Value	0,001
Alpha	0,05

Source : élaboré par XLSTAT, 2016

Interprétation du test :

H_0 : Les lignes et les colonnes du tableau sont indépendantes.

H_1 : Il existe un lien entre les lignes et les colonnes du tableau.

Etant donné que la p-value calculée est inférieure au niveau de signification $\alpha=0,05$, on doit rejeter l'hypothèse nulle H_0 , et retenir l'hypothèse alternative H_1 .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vraie est inférieur à 0,11%.

D'après les résultats de ce test, nous déduisons que la satisfaction des employés par rapports à leurs salaires est déterminée par leurs situations familiales, en effet un employé marié accorde plus d'importance au salaire qu'un autre célibataire, car les besoins diffèrent.

5. L'utilité des plans de relève avec l'existence des plans de relève

Tableau n°51 : tableau de croisement des variables ; utilité plans de carrières/ existence plans de relève :

	Existence PV	Pas de PV	Ne sais pas	TOTAL
Bon pour l'entreprise mais ne sert pas à grand chose	02	04	00	06
Prévenir le départ des titulaires des postes clés pour préparer une bonne relève	14	15	08	37
Ne sais pas	00	03	04	07
TOTAL	16	22	12	50

Source : élaboré par XLSTAT, 2016

Test d'indépendance entre les deux variables ; utilité des plans de relève et leur existence :

Tableau n°52 : Test de Khi Deux utilité des plans de relève et leur existence.

Khi² (Valeur observée)	8,172
Khi² (Valeur théorique)	9,488
DDL	04
P-Value	0,085
Alpha	0,05

Source : élaboré par XLSTAT, 2016

Interprétation du test :

H_0 : Les variables sont indépendantes.

H_1 : Il existe un lien entre les variables.

Etant donné que la p-value calculée est supérieure au niveau de signification seuil $\alpha=0,05$, on ne peut pas rejeter l'hypothèse nulle H_0 .

Le risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle est vraie est de 08,55%.

D'après ce test, il n'existe pas de relations de dépendance entre ces deux variables. Cependant la plupart des employés affirment qu'il n'existe pas de plans de relève au centre toute fois, ils estiment qu'il est d'une grande utilité et permet de prévenir le départ des titulaires des postes clés afin de préparer une bonne relève, cela est dû au fait que cette démarche n'est appliquée que pour la direction des suivis informatiques. De ce fait la GRH doit revoir sa politique et doit établir des plans de relèves pour l'ensemble des directions et annexes.

SECTION 03 : SYNTHÈSES ET SUGGESTIONS :

Dans cette section, nous allons présenter une synthèse rédigée, puis les suggestions émises pour améliorer les pratiques de la gestion de carrières afin de motiver et satisfaire au mieux les travailleurs du CNRC.

SOUS SECTION 01 : SYNTHÈSE :

Après avoir recueilli les éléments d'informations sur le terrain en entreprise, et la prise de connaissance de la pratique de gestion de carrière au niveau de la direction générale du CNRC, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'analyse, par la suite nous avons traité et analysé les questionnaires distribués au personnel du CNRC, en utilisant quelques techniques statistiques d'assemblage. Ceci nous amène à constater les résultats suivants :

- Le deuxième chapitre nous a permis d'avoir un aperçu sur le déroulement d'une carrière au CNRC, ainsi que les éléments de la motivation et la démarche d'élaboration d'un plan de relève ;
- La gestion de carrières se base sur les articles de la convention collective des travailleurs du CNRC et sur le code du travail ;
- Le plan de relève n'est pas formalisé et il n'est élaboré que pour la direction des suivis informatiques ;
- La tranche d'âge moyen 58% moins de 35 ans, ce qui représente un personnel jeune, ambitieux avec pleine de perspective pour l'avenir ;
- Une bonne entente entre les collègues ;

- Les résultats de l'enquête montrent que les employés reçoivent l'information de la part de leurs responsables direct régulièrement, c'est un signe de bonne relation entre le responsable et son subordonné ;
- La communication est basée sur des notes de service tempéré par des aspects informels, que doit absolument contrôler la direction ;
- Les salariés ne sont pas affectés aux postes qui conviennent à leurs compétences ;
- Les promotions se font sur la base des nombres d'années de service au centre et non selon le mérite des travailleurs et objectifs atteints ;
- Sécurité d'emploi ressenti par le personnel sans pour autant être satisfait ;

SOUS SECTION 02 : SUGGESTIONS

Ces suggestions ont été rédigées sur la base des réponses des répondants, ainsi sur le constat de notre travail sur le terrain. Elles sont présentées comme suit :

- Encourager la communication interne, créer un espace d'entente entre les subordonnés et la direction générale de manière particulière, et entre, toutes les personnes constituant de cette entreprise de manière générale. Aussi, il faut donner l'occasion, au salarié de réclamer ses droits et de transmettre ses doléances en cas de problème ou d'insatisfaction. Il ne faut pas réprimer sa parole, afin de le valoriser, avoir l'estime de soi, connaître ses droits et obligations car, ceci générera un sérieux dans le travail, une satisfaction, une motivation et une bonne rentabilité de l'individu ;
- Offrir des chances, occasions de promotions, de mutations et d'avancement pour motiver et encourager le personnel. La promotion d'un cadre est un message aux autres salariés sur les valeurs et les performances récompensées. Elle peut être fortement démotivante si elle est associée à une perception d'injustice ;
- Introduire des fiches de poste, pour bien déterminer les compétences et critères pour chaque poste ;
- Faire de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, pour faire face aux départs anticipés, démissions et même pour la relève des personnes qui partent en retraite ;

- Préparer et apporter toutes les conditions d'encadrement ;
- Instaurer un climat de respect et de confiance ;
- Une gestion équitable pour tous ;
- Avant de demander à un employé de fournir un effort ou effectuer une mission donnée, il y a nécessité de créer un climat favorable, pour le motiver par l'ensemble des récompenses extrinsèques possibles à savoir, la rémunération, hygiène et sécurité et aussi les récompenses intrinsèques tels que les promotions, avancements, mutations et formations internes et externes, et aussi sans omettre de faire les tests psychologiques pour avoir le maximum d'informations concernant ses ressources humaines afin d'apprendre à bien les gérer et d'une façon plus au moins motivante.

CONCLUSION

L'objectif essentiel de la gestion des ressources humaines est de disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence de personnes compétentes pour effectuer le travail nécessaire. Pour cela, elle doit attirer le personnel (management de la sélection, du recrutement et gestion de la mobilité interne et externe) et faire tout son possible pour le conserver. De ce fait elle doit motiver et satisfaire ce dernier. Cependant, la motivation contribue d'une manière importante à la mobilisation et à l'implication du personnel, elle ne peut exister indépendamment des facteurs qui la génèrent. Ces facteurs se rapportent essentiellement à la politique de gestion de carrière qui a pour but principal ; la fidélisation et disposition à temps et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire, en les mettant en situation de valoriser leurs talents et compétences avec un niveau élevé de performance et de qualité.

A travers ce modeste travail de recherche, notre objectif était de mieux cerner le concept de gestion de carrières et de déterminer son impact sur la motivation du personnel du CNRC afin d'apporter des propositions d'amélioration des pratiques de cette dernière.

A cet effet, dans le but d'avoir plus d'éclaircissement sur la gestion des carrières et son impact sur motivation du personnel. Nous avons mené une enquête au sein du Centre National du Registre de commerce comme déjà cité précédemment. L'étude empirique a permis de saisir l'importance accordée à la gestion des carrières au CNRC. Seulement, sa pratique se limite aux articles de la convention collective ainsi que sur l'élaboration d'un plan de relève.

Cependant ce plan de relève est lui-même basé sur une démarche qui est basée à son tour, sur un tableau comparatif, qui consiste, à savoir en des fiches d'appréciation du candidat. Pour enfin, aboutir à une sélection de la personne la plus méritante, pour une évolution professionnelle donnée (une promotion ou bien une mutation). Mais cette démarche n'est pas formalisée et pas appliquée dans toutes les directions. En effet la direction des ressources humaines la met en œuvre seulement pour la direction des suivis de l'informatique

Après l'interprétation des résultats de l'enquête ainsi sur la base des commentaires des employés et sur la base de nos propres constatation faites sur le terrain, nous venons à infirmer la première hypothèse qui stipule le fait qu'il y eu un véritable développement des RH du CNRC depuis l'instauration de la nouvelle structure, en effet l'enquête sur le terrain

CONCLUSION

nous a emmené à déduire que gestion reste administratif et que les travailleurs ne voient aucun changement dans la politique de travail.

En ce qui concerne la deuxième hypothèse, qui stipule que les salariés ne sont pas seulement motivés par le système de rémunération, nous pouvons la confirmer. En effet les salariés aspirent à promouvoir leurs carrières professionnelles via des enrichissements des tâches, mutations et surtout des promotions. En effet les salariés veulent que leur implication dans leur travail soit récompensée, pas seulement par des récompenses extrinsèques tel que l'augmentation des salaires et l'octroi des primes, mais aussi par des récompenses intrinsèques à savoir de la reconnaissance et de l'encouragement de la part des responsables.

La conclusion faite de cette étude est que la direction des ressources humaines doit revoir ses pratiques en gestion de carrières en abordant des changements pour améliorer le climat social tels que : l'introduction des fiches de postes qui décrivent les caractéristiques des postes donnés ainsi que les missions et activités incombant aux employés afin d'affecter chaque employé au poste qui convient le mieux à ses compétences ; faire de la GPEC pour faire face aux départ anticipés, démissions et même la relève des personnes partantes en retraite ; encourager les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes par l'octroi des récompenses telles que la promotion, l'avancement, les primes trimestrielles ; accès équitable aux formations pour l'ensemble des employés, sans oublier l'estime, la reconnaissance qui leur procurent une certaine satisfaction de soi.

Bibliographie :

Ouvrages

Ahhredt, 1999, P77.

DANY F. et Y.F. LIVIAN, 1995, La gestion des cadres, Paris, Vuibert, 181 pages

Shimon, L, Dolan. T, Saba, S.E, Jackson, R.S. Schuler, p 351

Shimon .L, Dolan. Tania, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition 2002, p.351

Assâad, Sylvie.G, J.Pierre, comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel, volume II, 2010, P 153.

MEZZINE Mustapha, Les moteurs des activités humaines, P50, 2014.

Shimon .L, Dolan.T, Saba.S.E.Jackson, R.S. Schuler, P353.

Bernard ROMAN, bâtir une stratégie de rémunération, 2ème Edition, DUNOD, Paris, 2010

Dolan et Al initiation à la psychologie du travail, Gaetan MARIN.1996. P86.

Salvatore MAUGERI, théorie de la motivation au travail, 2013, P14.

WERTHER (Al), *gestion des ressources humaines*, MCgrawhill, Montréal, 2ème édition, 1990, P424

AUBERT. (Nicole) et autres, *Management : aspect humains et organisationnels*, édition Puf, Paris, 1991, P192

Articles, rapports et revues :

Christian BULLA, les fiches de synthèse de la GRH, version, 3.1, IAE de Lille, France, 2003.2004, p.77

Revue multidisciplinaire sur l'emploi, syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, vol.4, n°1. (Jean PRALONG, projet de mobilité interne et carrière organisationnelle.)

Projet d'article, BENDAOUY Yacine, Mai2016.

Pierre GEORGIS, Les carrières nomades et la société de la connaissance, Association pour une Fondation Travail-université, Note d'éducation permanente, Aout 2006.

Documents du centre :

Code de travail algérien, 2001-2002

Convention collective des travailleurs du centre national du registre de commerce, Février 2016.

Congrès :

Jean-Denis CULIE, Le travail au cœur de la GRH IAE de Lille et Reims Management School, XVIIe Congrès de l'AGRH 16 et 17 novembre, Reims, 2006, p.3.

Sarah ALVES, GOSSE B, SPRIMONT P, La satisfaction au travail des apprentis de l'enseignement supérieur : dimensions et conséquences, XXIème CONGRES AGRH, 17-19 Novembre 2010, p.6

Sites web :

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/carrière>, 10/05/2016.

www.cnrc.org.dz

TABLE DES MATIERES

Remerciement

Résumé en français

Résumé en anglais

Résumé en arabe

Liste des abréviations

Liste des tableaux et figures

Sommaire

INTRODUCTION.....01

CHAPITRE I : Concepts de Base.....05

Section 01 : la gestion de carrières.....05

Sous section 01 : Généralités sur la gestion de carrières.....05

1. Définitions du concept de la gestion de carrières.....05
2. Les objectifs de la gestion de carrières.....07
3. Importance de la gestion de carrières07
4. Les acteurs de la gestion de carrières.....08

Sous section 02 : Mobilités et carrières professionnelles.....09

1. Les mobilités de la gestion de carrières.....09
2. Les outils de la mobilité.....11
3. Le parcours professionnel.....11
4. La démarche d'un plan de relève.....12
5. Le modèle de carrière nomade.....12
6. Liens entre la gestion de carrières et les autres activités de la gestion des ressources humaines.....13

Section 02 : la motivation16

Sous section 01 : Généralités sur la motivation.....16

1. Aperçus historique sur la motivation.....16
2. Définitions.....17
3. Les effets de la motivation.....18

Sous section 02 : Les composantes de la motivation.....19

1. L'implication.....	19
2. La satisfaction.....	20

CHAPITRE II : La pratique de la gestion de carrières au CNRC

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	24
--	----

Sous section 01 : Présentation du Centre National du Registre du Commerce.....	25
--	----

1. Cadre juridique.....	25
2. Les principales missions.....	25
3. Structure organisationnelle du CNRC.....	26
4. Organigramme de l'organisme d'accueil.....	31
5. Organisation de la fonction RH.....	31

Sous section 02 : Etude quantitative du système des ressources humaines.....	32
--	----

1. Répartition des effectifs par tranche d'âge de l'année 2015.....	32
2. Evolution des effectifs par catégorie socio professionnelle	33
3. Le nombre de départ en retraite par catégorie socio professionnelle.....	34
4. Le nombre de promotions octroyé au personnel.....	34

Section 02 : Pratique de la gestion de carrière et la motivation au CNRC.....	35
--	----

Sous section 01 : Le déroulement de carrière.....	35
---	----

1. Le recrutement.....	35
2. La mutation.....	39
3. L'intérim.....	39
4. Le redéploiement.....	40
5. La formation.....	40
6. La promotion	42

Sous section 02 : Les éléments de la motivation.....	43
--	----

1. L'avancement dans l'échelon.....	43
2. La rémunération.....	44
3. La communication.....	46
4. Hygiène et sécurité.....	46

Sous section 03 : Le plan de relève.....	47
--	----

1. Démarche de mise en œuvre d'un plan de relève au CNRC.....	47
2. Exemple d'un plan de relève.....	48

CHAPITRE III : Analyse et résultats de l'enquête.....52

Section 01 : Présentation de la méthodologie de recherche.....	52
---	----

Sous section 01 : l'approche théorique.....	52
1. Cadre de la recherche.....	52
2. La pré-enquête.....	53
3. La problématique	53
4. Les hypothèses.....	54
Sous section 02 : L'approche empirique.....	55
1. Objectif de l'enquête.....	55
2. La rédaction du questionnaire.....	55
3. Le mode d'échantillonnage.....	56
4. Dépouillement et interprétation du questionnaire.....	57
Section 02 : Interprétation et résultats de l'enquête.....	57
Sous section 01 : Résultats de l'analyse unie variée.....	57
1. Identification des cadres.....	57
2. La communication, la GRH, les informations et sources d'information au CNRC.....	61
3. La gestion des ressources humaines au CNRC.....	64
4. La promotion et l'évolution de carrières.....	65
5. Les plans de relève au centre.....	66
6. La motivation, la satisfaction du personnel par rapport à leur propre carrière.....	68
Sous section 02 : L'analyse bi variée	72
1. Le développement RH et le type de gestion.....	72
2. Le service affecté et la compatibilité poste compétence.....	73
3. Promotions au CNRC et les années de service au centre.....	74
4. Satisfaction des employés par rapport aux salaires perçus avec leur situation familiale.....	75
5. L'utilité des plans de carrières et l'existence des plans de carrières.....	76
Section 03 : Suggestions	77
Sous section 01 : Synthèse.....	77
Sous section 02 : Suggestions	78
CONCLUSION.....	81

Bibliographies

Annexe



CENTRE NATIONAL DU REGISTRE DU COMMERCE_CNRC
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES_DRH
SOUS-DIRECTION DU PERSONNEL



Etats



Statistiques



**Base de
données**

**LE PORTAIL
APPLICATIF_DRH**

bien venu sur le portail
applicatif de la direction
des ressources
humaines le dit portail
est pour faciliter et
simplifier la transmission
et l'utilisation des
informations

*Elaboré par : HEMAIDA
Anis*

QUESTIONNAIRE :

Dans le cadre de la réalisation d'un mémoire de master académique en « management des organisations », ayant pour thème : « L'impact de la gestion de carrières sur la motivation » cas du Centre National du Registre de Commerce, je vous prie de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

NB : Il est à noter que l'anonymat du personnel sera sauvegardé, et que les informations recueillies n'auront qu'une finalité universitaire.

Identification :

- **L'âge :**

Moins de 25 ans

26-35 ans

36-45 ans

46-55 ans

Plus de 55 ans

- **Sexe :**

Homme

Femme

- **Situation familiale :**

Marié(e)

Célibataire

Divorcé(e)

Veuf (e)

- **Nature du poste occupé (CSP)**

Cadre supérieur

Personnel d'encadrements

Personnel cadres

Personnel de maîtrises

Personnel d'exécution

• **Nombre d'années de service au centre :**

Moins de 05 ans

05-10 ans

10-15 ans

15-20 ans

Plus de 20 ans

• **Niveau d'instruction :**

Ingéniorat

Licence

Diplôme professionnel

Aucun diplôme

• **Service affecté :**

DRH

DRC

INFORMATIQUE

DPL

JURIDIQUE

COMMUNICATION

DFM

DIRECTION GENERALE

- **Salaire perçu :**

Moins de 40000 DA

40000-50000 DA

50000-80000 DA

80000 -120000 DA

Plus de 130000 DA

Q1 : êtes-vous informés des projets du centre ?

Bien informé(e)

Moyennement informé(e)

Peu ou pas informé(e)

Q2 : obtenez-vous les informations des sources suivantes ?

- **La direction générale :**

Souvent

Rarement

Jamais

- **Le responsable direct :**

Souvent

Rarement

Jamais

- **Les collègues :**

Souvent

Rarement

Jamais

• **Les représentants du personnel :**

Souvent

Rarement

Jamais

Q3 : le poste est il compatible avec vos compétences ?

Oui

Non

Q4 : Avant votre recrutement, est ce que le poste vous a motivé ?

Oui

Non

- **Présente-t-il des avantages ?**

Oui

Non

- **Si oui, citez-les :**

.....
.....
.....
.....
.....

Q5 : Avez-vous été informé des avantages de progression professionnelle avant ou après recrutement ?

Avant

Après

Q6 : Quelle est la nature de la communication au sein du centre ?

- Communication par écrit : notes de services
- Communication par écrit, mais tempérée par des aspects informels
- Communication personnelle et verbale facile
- Ne sais pas

Q7 : que pensez-vous de la gestion de carrières au CNRC ?

• **Degré d'importance :**

Véritable préoccupation de la DRH

Existe au niveau du discours

Ne sais pas

• **Développement de la GRH :**

GRH administrative

Véritable évolution de la GRH

Ne sais pas

• **La centralisation :**

Gestion centralisée

Gestion décentralisée

Ne sais pas

Q8 : commentez les résultats de la GRH ?

• **Satisfaction du personnel par rapport à leurs carrières :**

Pas du tout satisfait

Peu satisfait

Indifférent

Peu satisfait

Très satisfait

• **Stabilité du personnel :**

Personne ne reste

Turn-over important

Bonne stabilité

Ne sais pas

- **Absentéisme :**

Très important

Normal

Faible

Ne sais pas

Q09 : commentez la relève au centre ?

- **Les plans de relèves :**

Existence des plans de relèves

Pas de plans de relèves

Ne sais pas

- **Le suivi des plans de relèves :**

Existence et suivis de relèves

Suivis théorique

Ne sais pas

- **Utilité des plans de relèves :**

Bon pour le centre mais ne sert pas à grande chose

Prévenir les départs en retraite des titulaires des postes clés et préparer la relève

Ne sais pas

- **Relation avec la formation :**

Aucune

Théorique

Efficace

Ne sais pas

Q10 : commentez les promotions au CNRC ?

• **Modalités :**

Promotions à l'ancienneté

Promotions au mérite sur une grille d'appréciation

Promotions au mérite par rapport aux objectifs atteints

• **Fréquences :**

Régulières

Rares

Bloquées

• **Avez-vous déjà obtenu une promotion ?**

Oui

Non

Q11 : que pensez-vous du système de la gestion de carrières au centre ?

Suffisant

Insuffisant

Commentez :.....
.....
.....

Q12 : êtes-vous satisfaits de la nouvelle grille de salaire ?

Oui

Non

Q13 : En tant que salariés dans le centre, quels sont les éléments qui vous poussent à donner le meilleur de vous-même ?

.....
.....
.....
.....

Q14 : En quelques points, comment qualifieriez-vous votre tâche et passage au sein de votre entreprise surtout en terme (qualité) d'avancement personnel et progression professionnelle ?

.....
.....
.....
.....

Merci de votre collaboration.