

Université Abderrahmane Mira De Bejaia
Faculté Des Sciences Humaines Et Sociales
Département des Sciences Sociales

MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

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

Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines

Thème

**L'impact de la formation et l'Expérience
Professionnelle sur la mobilité des travailleurs**

**Terrain de recherche : « TEXTIL
KHERRATA »**

Préparé par :

- MIRI Ines
- OUALI Kahina

Encadré par :

M. CHALAL. Mokhtar

Année universitaire

2015/2016

Remerciement

D'abord nous remercions Dieu pour sa bénédiction.

Au terme de ce modeste travail nous tenons à remercier vivement :

Nos parents pour la confiance qu'ils nous ont accordée, leurs conseils, leurs soutiens et pour tous les efforts qu'ils ont fournis pour nous durant notre parcours.

Notre encadreur M Chalal, pour ses précieux conseils et orientations

La direction des ressources humaines de l'entreprise Textile

Nos sincères remerciements vont également à M^{rs} les membres de jury

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire, que nous espérons sera un document de travail et d'orientation pour les futures promotions.

Merci

M^{lle} Miri Inès

M^{lle} Ouali Kahina

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont sacrifiés toutes leurs forces pour assurer ma réussite dans mes études.

*À mes chers frères ; Oussama, Mahmoud,
Kaki et ses enfants : Nourhane, Imène et Mohamed.*

À ma chère sœur ; Sondra

À toute la famille ; Miri

*À mes meilleurs amis (e) ; Hanane, Nadjet, Farida,
Samo, Lahra et sa famille, Ahleme, Nissa et son mari
Rafik, samo et lili, madani et ma chèresabrina et sa
famille, warda, mina et issam, sliman, mohob*

À monsieur Thalal

*À tous ceux qui nous ont aidés dans ce travail de près ou de
loin.*

Merci à tous

M. Inès

DÉDICACE

C'est avec une pensée pleine de reconnaissance inspirée de générosité et de gentillesse, que je dédie ce travail, en remerciant d'abord le dieu le tout-puissant de m'avoir accordé le courage et la volonté.

Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui ont sacrifiés tout leurs forces pour assurer ma réussite dans mes études.

A toi ma formidable fille hana Anais, toi qui a été toujours la pour moi je te dédie ce modeste travail afin de l'exprimer ma gratitude et mon amour, une heureuse et longue vie avec moi.

A la mémoire de mon formidable grand père que j'aime beaucoup et que je n'oublierai jamais ; je t'offre aujourd'hui cette pensée pour confirmer toute l'importance que tu revêts, la place unique que tu occupes dans ma vie, je ne peux que vous souhaitez affectueusement que dieu aie ton âme dans son vaste paradis.

- A mon chère frère ; Nadjim.
- A ma chère sœur ; Thiziri et son marie Farid.
- A ma nièce ; Dania Anies.
- A ma cher tante Ghania et sa fille Meriem.
- A mon cher cousin younes.
- A mes chers grand-mère ; Baya et Djamila.
- A ma cher voisine Aicha et ses filles ; warda; hanane ; lydia.
- A ma cher cousine ; Farida et son enfants.

A mes adorables amies : Amel ; Kahina, Katia ; Sadjia ; Hamida.

A mes chers amis : Abdelkader ; Toufik ; NADIR ; Khaled ; Jugo. Djamel

A mon promoteur Mr mokhtar challal.

A tous ceux qui portent le nom « Ouali » sans exception.

A tous ceux qui me connaissent et m'aiment et que j'ai oublié de cité.

Liste des abréviations

Abréviation	Définition
CDD	Contrat à durée déterminée
DRH	Direction des ressources humaines
RH	Ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
MSG	Management stratégique globale
GPES	Gestion prévisionnelle d'emploi
FR	Fréquence
OS	Ouvrier simple
BV	Brevet

La liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
1	Les freins et les facteurs de la mobilité	60
2	La répartition de l'échantillon selon l'âge	79
3	La répartition de l'échantillon selon le genre	80
4	La répartition de l'échantillon selon le diplôme	80
5	La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	80
6	La distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction	81
7	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	81
8	La répartition des enquêtés selon le changement de poste	82
9	La répartition des enquêtés selon les types de mobilité	83
10	La répartition des enquêtés selon le poste occupé	83
11	La répartition des enquêtés selon le changement de poste	84
12	La répartition des enquêtés selon la formation	84
13	La relation entre la mobilité et le genre	85
14	La relation entre la mobilité et la formation	85
15	La relation entre le changement de poste et la formation	86
16	La répartition des enquêtés selon le changement de poste par différents critères	87
17	La répartition des enquêtés selon la mobilité	87
18	La répartition des enquêtés selon les critères d'expérience	88
19	La répartition des enquêtés selon le recrutement de la mobilité	88
20	La répartition des enquêtés selon la pratique et l'influence sur la mobilité	89
21	La relation entre la mobilité et les raisons de changement de poste	89
22	La relation entre la mobilité et l'ancienneté	90
23	La relation entre le genre et la mobilité	91

Sommaire

Introduction

PARTIE THEORIQUE DE LA RECHERCHE.

Chapitre I : Cadre méthodologique de la recherche

- Préambule.
- 1. Les raisons et les objectifs de choix du thème 05
- 2. La problématique 06
- 3. Les hypothèses 08
- 4. Définition des concepts clés..... 09
- 5. La méthode et la technique utilisée 12
- 6. L'échantillon de l'étude 14
- 7. Validation de l'instrument 15
- 8. Les avantages de la recherche 15
- 9. Les difficultés rencontrées..... 15
- Résumé de chapitre 16

Chapitre II : La pratique de la formation dans l'entreprise

Préambule

1. Définition de la formation..... 18
2. Les objectifs de la formation..... 19
3. Les modes de la formation 19
4. Les différents types de la formation..... 21
5. La politique de la formation..... 25
6. La notion du besoin en formation 26
7. Le plan de la formation 32
8. L'évaluation de la formation..... 32
9. Le cycle de formation..... 35
- Résumé de chapitre.

Chapitre III : Acquisition de l'expérience professionnelle

- Préambule
 - 1. Définition de la notion d'expérience..... 37
 - 2. Historique de vie d'expérience..... 37
 - 3. Apprentissage par expérience 38
 - 4. La formation expérientielle..... 38
 - 5. Les théoriciens de l'expérience 39
 - 6. Les approches de l'expérience professionnelle..... 41
 - 7. Les rôles de l'expérience 41
 - 8. Expérience et employabilité 44
 - 9. Expérience et compétence..... 44
 - 10. Expérience et carrière 45
 - 11. Exploitation et mémorisation et capitalisation de l'expérience individuelle..... 46
- Résumé de chapitre 46

Chapitre IV : La mobilité de la Ressource Humaine dans l'entreprise

- Préambule
 - 1. Définition de la mobilité 50
 - 2. Typologie de mobilité 51
 - 3. Les différentes approches théoriques de la mobilité 55
 - 4. Les facteurs de la mobilité 59
 - 5. La politique de la mobilité..... 61
 - 6. Les effets de la mobilité 62
 - 7. Les déterminants de la mobilité 62
 - 8. La mobilité et gestion des carrières 65
 - 9. Les avantages de la mobilité interne..... 67
 - 10. Les inconvénients de la mobilité interne 67
 - 11. Les freins de la mobilité..... 68
- Résumer de chapitre 70

PARTIE PRATIQUE DE LA RECHERCHE

Chapitre V : Présentation de l'organisme d'accueil.

Préambule

- 1. Définition de l'entreprise Textile 72
- 2. L'historique de Textile..... 72
- 3. Présentation générale de Textile..... 73

4. Mission et objet de l'organisme d'accueil	75
5. Les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise Textil.	76
• Résumé de chapitre	76
Chapitre IIV : Analyse des données et interprétation des résultats	
• Préambule	
1. Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête	78
2. Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse	81
3. Analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse ...	85
4. Vérification des hypothèses	90
Conclusion.	
La liste bibliographique.	
Annexes.	

INTRODUCTION

Introduction :

L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est soumis à de nombreuses mutations. Tout d'abord, une des évolutions majeures vient de la concurrence accrue des marchés. Cette concurrence est aujourd'hui mondiale et est de plus en plus vive. Les entreprises sont, par conséquent, conscientes de l'importance de la satisfaction des clients et de l'innovation pour rester compétitives et préserver leur avantage, évoluent en permanence et sont rapidement dépassés. L'environnement devient structurellement instable, on parle d' « hyper compétition »¹.

Pour faire face à tous ces facteurs environnementaux et maîtriser leurs facteurs clés de succès, les entreprises mis en place des stratégies qui vont conditionner la façon de gérer les ressources humaines. Tel que la mobilité qui est considérée comme un phénomène uniforme, les différentes formes qu'elle peut prendre soulèvent ainsi des enjeux bien spécifiques.

En effet, la formation est l'un des piliers de la gestion des ressources humaines, elle permet aux personnels d'acquérir les connaissances nécessaires, à l'exercice d'un métier de se perfectionner et de progresser dans sa carrière, elle permet donc aux individus d'actualiser leurs savoir et d'intégrer de nouvelles connaissances dans leur comportement professionnel et leur œuvre enfin la perspective d'un véritable horizon professionnel.

La formation n'est pas une finalité en soit mais un processus d'acquisition des connaissances qui s'apprécie par son impact sur l'individu et l'organisation et son évaluation s'avère un fondement obligatoire et nécessaire du processus, dont la nécessité de l'évaluer en permanence.

L'évaluation est un moment privilégié de la relation entre une entreprise et son collaborateur, elle est souhaitable de clarifier les relations et de fixer de nouvelles perspectives de performance et d'évolution.

Par ailleurs d'un point de vue théorique, une expérience est un engagement dans une situation de mise à l'épreuve d'un élément d'ordre spéculatif, *souvent appelé hypothèse lorsqu'elle s'inscrit dans un système logique. Cette situation et cet engagement ne sont pas toujours recherchés, il arrive ainsi qu'on parle d'expérience mystique quand se produit une révélation d'ordre spirituel. Au contraire, dans les disciplines scientifiques, les*

¹CENTRE HOSPITALIER UNIVERSITAIRE, Guide de la mobilité interne, Nancy, 2008.P03

expériences sont qualifiées de scientifiques parce qu'elles sont conduites en respectant des protocoles aussi rigoureux que possible, concernant aussi bien la planification et la mise-en-œuvre concrète de la situation expérimentale, que le recueil des données (souvent au moyen d'instruments de mesure) ou l'interprétation théorique qu'il en est faite.

En raison de cet élément spéculatif, l'expérience comporte de manière intrinsèque un poids d'indétermination (incertitude) plus important que les autres types d'initiative (actions, activité, projet, programme....etc.) qui visent un but en réduisant au minimum les paramètres incertains. Il n'y a cependant pas de frontière nette, et toute initiative peut être au moins rétrospectivement appréhendée comme une expérience didactique, formatrice, capitalisable en elle-même.

Il y aurait deux formes d'expérience. L'une tournée vers l'avenir riche d'apprentissage et l'autre orientée vers le passé, mais figée dans la routine.

L'objectif général de la formation et de l'expérience est d'accroître l'efficacité et le rendement de l'entreprise, elle est considérée comme une composante d'un système de gestion par compétence, elle inclut les activités d'apprentissage visant l'amélioration des compétences des employés, de corriger les lacunes rencontrés au travail et répond à des critères précis liés à l'emploi.

Il apparaît que la formation et l'expérience répond primordialement à l'acquisition des connaissances au développement des habilités nécessaires et des compétences techniques et gestion pour créer et maintenir une entreprise en bonne santé financièrement.

Cependant, dans notre étude nous chercherons à savoir si la formation et l'expérience dans les entreprises Algériennes et précisément à l'entreprise textile, à un impact sur la mobilité des travailleurs.

Ce travail de recherche s'organise autour deux parties. La première partie est consacrée au cadre méthodologique et théorique. Par conséquent la deuxième partie concerne une étude sociologique basée sur une enquête par questionnaire effectuée auprès de personnel de l'entreprise textile.

Introduction

La première partie est composée de quatre chapitres : le premier chapitre porte sur le cadre méthodologique, ensuite la notion de la formation, aussi l'expérience, enfin le dernier chapitre la mobilité des travailleurs.

Le premier chapitre de la deuxième partie est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil (entreprise textile). Alors que le deuxième chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats.

CADRE MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

- **Préambule :**
 1. Les raisons et les objectifs du choix du thème.
 2. Les objectifs de la recherche.
 3. La problématique
 4. Les hypothèses
 5. Définition des concepts
 6. L'échantillon de l'étude.
 7. Validation de l'instrument
 8. Les avantages de la recherche
 9. Les difficultés rencontrées
- **Résumé du chapitre**

Préambule :

Ces points constitueront le plan de notre travail dans sa première partie qui est composé d'un chapitre consacré pour le cadre méthodologique de la recherche qui illustre, les raisons, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, la définition des concepts, la méthode et la technique utilisée, l'échantillon de l'étude, la pré-enquête, validation de l'instrument, ainsi que les avantages et les difficultés rencontrés.

1. Les raisons et les objectifs de choix du thème :**1.1 Les raisons :**

Le choix de notre présente recherche est motivé par un ensemble de raisons subjectives et objectives qui se résument comme suite :

- Connaître l'impact de la formation et l'expérience professionnel sur la mobilité des travailleurs.
- Etudier la formation comme une partie de GRH dans un champ d'étude de la sociologie de travail et des organisations.
- Acquérir de nouvelles connaissances dans le domaine de la GRH, et plus particulièrement sur la mobilité des travailleurs.
- Le désir de savoir de la curiosité de découvrir la réalité de monde du travail, concerne la formation professionnelle des salariés dans le secteur public.
- Découvrir si les entreprises publiques en particulier textile lui accorde une importance et lui assure une mobilité des travailleurs par le processus de l'expérience.

1.2 Les objectifs de la recherche :

La première démarche dans chaque recherche scientifique consiste à préciser des objectifs à réaliser, la fonction première de chercheuse est de ramener quelque chose de nouveau à la science, notre étude vise à atteindre les objectifs suivants :

- Examiner l'effet de l'expérience sur la mobilité des travailleurs.
- Vérifier l'importance de la pratique formation vis-à-vis la mobilité de la RH.

2. Problématique :

L'entreprise s'occupe d'avantage des spécificités propres à elle en rapport avec sa culture, son mode de production et ses règles de gestion pour une meilleure performance et une réactivité en investissant dans le domaine de la formation ce qui est de nature à développer les compétences des individus et par la même occasion d'améliorer leur employabilité interne.¹

En effet, le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir de manière autonome. C'est pour cela que les notions de formation et le dispositif de mobilité des travailleurs sont importants.

La mobilité professionnelle constitue un enjeu pour l'entreprise car elle lui permet de « disposer d'une main d'œuvre flexible et mobilisable sur plusieurs emplois afin de s'adapter aux évolutions (auxquelles elle fait face) ... Tout en conservant en son sein des éléments toujours plus compétents ». ² Pivot de la gestion des ressources humaines, la mobilité, sous toutes ses formes, accroît l'attachement des employés envers l'organisation et notamment les jeunes recrues, développe une polyvalence pour répondre aux changements, entretient la motivation des salariés et aide à contrer le plafonnement de carrière.

L'étude du rôle de la mobilité a été effectuée par plusieurs chercheurs qui ont présenté des théories diverses dont certaines que nous jugeons importantes pour notre étude seront présentées. Notamment la théorie de **Henri SPITEZKI** qui juge que la mobilité, débouche des nouvelles formes de la gestion des ressources humaines (GRH), plus particulièrement de la fonction management stratégique global (MSG) et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui visent à doter l'entreprise d'une très forte réactivité à l'égard de l'environnement, mode de production destiné à battre de vitesse les concurrents.³

Pour **Danielle POTOCKI MALICET**, la mobilité est le passage d'un emploi à un autre. Mais elle concerne également la perte de l'emploi c'est-à-dire le passage d'une situation d'emploi à une autre situation de non emploi le chômage ou d'arrêt de travail. Y sont aussi intégrées les notions d'emploi temporaire, de période d'essai, d'emploi instable. Il distingue deux mobilités, une mobilité verticale traditionnelle et une mobilité horizontale. Dans les

¹ JOCELINE Abraham, **Mobilité interne et polyvalence efficacité et création de ressources**, in cahier de cermat-upress ITAE de tours, 2001, vol 14, N° 88, P 142.

² MIGNONAC Karim, les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle, étude auprès d'une population d'ingénieurs, management, 2001, vol. 4, N°02, P 47-78.

³ SPEITEZKI henri, la stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, édition economica, Paris, 1995, p 99.

deux cas, la mobilité peut ou non s'accompagner d'une mobilité géographique, c'est-à-dire un changement de lieux du travail, sur un autre site, dans un autre département dans une autre direction, à l'intérieure d'un même établissement.¹

Comme nous l'avons souligné, la notion de la formation est un facteur de régulation sociale car elle peut être l'une des clés de la réconciliation entre le social et l'économique, dans la mesure où elle contribue à apporter aux salariés des satisfactions professionnelles et à améliorer la performance économique de l'entreprise. A travers chaque étape de la formation, l'entreprise souhaite réduire l'écart qualitatif et quantitatif existant entre ses ressources et ses besoins. La réussite d'une formation est fondée sur l'efficacité du système de formation, la qualité des outils de sélection, et enfin, l'attention portée au suivi de la formation.²

Tout fois, la formation aujourd'hui occupe une place importante dans l'entreprise car elle apporte le savoir, savoir faire et le savoir être, elle joue aussi un rôle qui détermine les capacités à concevoir et a mener sa stratégie qui permet a cette formation de mettre une grand partie de ces actions et de développement au service de la stratégie et de ces projets et l'allocation de ressource nécessaire a l'atteinte des objectifs. Parmi ces ressources, l'on motionne les hommes qui est réalité ne peuvent être utiles que s'ils sont formés. La formation continue ainsi fortement a la réalisation de la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs les entreprises ont l'obligation d'assurer des formations pour tous ces salariées avec ces différentes types, la plus part la trouvent comme un espoir pour développer leur potentiel, compétence, et aptitudes afin de s'adapter à l'évolution technologique qui ne cesse d'affecter le marché du travail, donc la formation n'est pas seulement une obligation l'égale mais un investissement qui doit porter ses fruits.

A cet effet, l'expérience et la mobilité son des outils de management stratégique dans un secteur d'activité vue sous l'angle individuel, la mobilité professionnelle est un processus de succession des compétences et de qualités ainsi que d'apprentissage, vue angle du promoteur cette mobilité aussi un outil didactique utiliser dans le cadre de la formation professionnelle pour promouvoir acquérir un ensemble spécifique de compétence

¹ POTOCKI MALICET Danielle, éléments de sociologie du travail et de l'organisation, édition économisa, Paris, 1997, p 83.

² JEAN-MARIE Citeau, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 4^{ème} édition, Dalloz, Armord Colline, 1994, 2002, Paris, p 101.

Tardivement, les entreprises se sont rendues comptes que la formation et l'expérience peuvent jouer un rôle très important dans la réalisation des objectifs stratégiques, c'est pour cela que les entreprises investissent de plus en plus dans ces deux domaines car c'est de la performance, du professionnalisme et des compétences de leurs membres que dépend leur adaptation à l'environnement en perpétuelle mutation. Il est reconnu que la politique de formation permet à court terme, de s'adapter aux nouveaux outils, aux nouvelles méthodes et organisations du travail que l'entreprise veut intégrer dans sa gestion. Elle permet à moyen et à long terme de se préparer aux évolutions technologiques et organisationnelles.

Pour comprendre la notion de la formation et l'expérience et sa relation avec la mobilité. Nous avons pris le cas de l'entreprise **Textile** en vue de réaliser une étude sociologique, d'où la problématique majeure de notre mémoire pose la question suivante :

Quelle est l'impact de la formation et l'expérience professionnelle sur la mobilité des ressources humaines de l'entreprise **Textile** ?

Sous cette question centrale d'autres questions secondaires peuvent découler afin de toucher à tous les points relatifs à notre étude :

-Quel est l'impact de la formation sur la mobilité des ressources humaines au sein de l'entreprise textile ?

-Quel est l'impact de l'expérience sur la mobilité des ressources humaines au sein de l'entreprise textile ?

3. Les hypothèses :

Toutes recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses au ces dernière sont des réponses provisoires, elles expliquent la relation entre deux ou plusieurs phénomènes et qui demandes d'être vérifiées.

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, on suggère une hypothèse principale et qui est comme suite :

-La formation et l'expérience ont un impact positif sur la mobilité des ressources humaines de l'entreprise textile.

Et pour mieux cerner l'hypothèse principale, nous avons centré deux hypothèses secondaires qui peuvent répondre à l'interrogation de notre problématique qui se présente comme suit :

-La formation a un impact positif sur la mobilité des ressources humaines.

-l'expérience a un impact positif sur la mobilité des ressources humaines.

4. Définition des concepts clés :

Pour mieux cerner l'étude de l'impact de la formation et l'expérience professionnelle sur la mobilité des travailleurs, nous devons d'abord définir chacun des concepts clés utilisés dans notre présente étude.

4.1 Définition de la mobilité :

La mobilité professionnelle : changement de poste ou de grade soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une autre branche. Dans les pays industrialisés la mobilité des cadres a beaucoup augmenté « la trajectoire professionnelle » (**TOFFLER**) du cadre en fait un être mobile.

La mobilité interne le passage d'un emploi à un autre. En distingue deux mobilités, une verticale promotionnelle et une mobilité horizontale fonctionnelle.¹

Mobilité horizontale : changement sans promotion.

Mobilité verticale : changement de grade dans une société hiérarchique.²

La mobilité interne : est le caractère de ce qui est peut changer de place, de position de fonction, ou de lieu ou d'entreprise.³

4.1.1. Définition opérationnelle de la mobilité :

La mobilité interne signifie la progression dans le même emploi ou vers d'autres emplois, c'est-à-dire que la mobilité peut être horizontale correspond à un changement de métier, ou verticale correspond à confier des responsabilités plus importantes aux salariés.

4.2. Définition de La formation : « la formation est l'action dotée de moyens pour permettre l'acquisition de savoir par une personne ou un groupe dans une

¹Ibid, p 83.

² GRAWITZ Madeline, **lexique des sciences sociales**, 7^{ème} édition Dalloz, Paris, 2000, p 278-279.

³ PERETTI Jean-Marie, **tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres dirigeants**, 2^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, 2002, p 150.

perspective contractuelle, en lien avec contexte donné en vue d'atteindre un objectif ».¹

Donc nous pouvons considérer la formation professionnelle continue comme un ensemble de dispositifs misent à la disposition des salariés qui l'aident à l'intégration dans leurs postes et au perfectionnement dans le travail.

La formation signifie l'adaptation aux transformations dont elle désigne un ensemble d'action de développement qui permet à la disposition des employés tous les moyens nécessaires pour l'accumulation de leurs compétences et performance.

La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de savoirs (connaissances, habilités et attitudes) propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel ainsi que la réalisation des objectifs de d'efficacité de l'organisation.²

La notion de formation renvoie à l'ensemble des connaissances générale, technique et pratique liée à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions, et plus généralement, dans l'ensemble des activités sociales.³

4.2.1 Définition opérationnelle de la formation :

Un besoin en formation est initialisé de 3 manières, soit :

- Il s'agit de formation un nouvel embauché.
- Il s'agit d'une demande individuelle d'un salarié ou de son supérieur hiérarchique.
- Il fait suite à un changement technique important nécessitant une mise à niveau d'une population donnée du personnel.
- Appliquer les connaissances acquises par la formation dans le travail : par ailleurs, en fin de formation, les connaissances acquises par les pratiques doivent être évaluées au moyen d'un questionnaire nominatif développé par le formateur en fonction du contenu de la formation.

-Les besoins en formation doivent être portés à la connaissance du responsable gestion du personnel au moyen de la fiche de demande de formation, dans des délais appropriée. Elle pourra être remplie en commun par le responsable

¹ THIERRY Ardouin, ingénierie de formation pour une entreprise, Edition Dunod, Paris, p 10.

² BELANGER et Autres, gestion stratégique des ressources, Gaétan Morin éditeur, Boucherville, 1988, P 229.

³ GILLES Ferrol et Autres, Dictionnaire de sociologie, 3^{ème} édition, édition Arman Coline, Paris, 2004, p 81.

hiérarchique et par le responsable gestion du personnel de manière à bien définir en manière de contenu, d'objectif visé, de public concerné.

Le responsable gestion du personnel a en charge de faire un bilan des évaluations de formation afin d'en prouver l'efficacité auprès de la direction.

4.3 Définition de L'expérience :

Chaque personne fait des expériences tout au long de sa vie. Quel que soit son origine culturelle ou sociale, l'homme est d'abord un être empirique. Il apprend en faisant.

Ses capacités d'expérimentés, de créer, d'innover, de transmettre son expérience, notamment par la parole et le dessin, lui ont permis de se développer dans une civilisation qui se créait et qu'il créait en même temps. Donc les formes de l'expérience est comme suit :

-L'une tourne vers le passé, qui représente la totalité des expériences vécues et donc un aspect important de l'identité des individus. Elle se compose de savoir-faire, mais également de comportements, croyances, représentations peurs et résistances accumulés au fil des années et tellement intégrés que ces mêmes personnes n'ont plus conscience de certaines capacités, d'attitudes et modèles mentaux qui régissent leurs actions. C'est pourquoi le travail sur la prise de conscience nous semble essentiel pour leur permettre d'évoluer.

-L'autre expérience, en intégrant le changement et des savoirs actualisés, est porteuse d'avenir. Elle transforme et enrichit le vécu « expérientiel ». L'individu comprend vite la nécessité de « faire l'essai de » pour enrichir son vécu. Encore faut-il assimiler cette expérimentation, qu'il intègre pour capitaliser, il ne suffit pas de faire pour apprendre.¹

4.3.1 Définition opérationnelle de l'expérience :

C'est le totale des années ou la durée des postes durant sa vie professionnelle dans un domaine quel qu'il soit. Est un ensemble des connaissances acquises pour une longue ou de travail c'est-à-dire en général c'est l'ancienneté Il existe deux types d'expérience :

-l'une tourne vers le passé qui englobe tous ces expériences vécues donc est un avantage dans l'identité des individus, se compose de savoir-faire.

-l'autre expérience pour but de transformer et enrichir le vécu expérientiel (faire essai).

¹ KAROLEWICZ Francis, l'expérience un potentiel pour apprendre, édition le HARMATTAN ? Paris ? 2002, p 27.

5 .La méthode et la technique utilisée :

La méthode et la technique représente pour le chercheur en sciences humaines et sociales une richesse, qu'il faut utiliser pour atteindre les objectifs souhaités.

Pour pouvoir analyser nos hypothèses, afin de les confirmer ou les infirmer, nous avons utilisé une méthode et une technique adéquate pour rassembler des informations et de mesures le phénomène étudier afin d'arriver a des résultats objectifs.

5.1La méthode utilisée :

Dans toute recherche l'utilisation d'une méthode est indispensable, elle est défini comme « un ensemble de règles indépendantes de toute recherche et des contenus particuliers visant surtout des processus et formes de raisonnement, de perception rendant accessible la réalité à saisir »¹

Pour notre recherche, nous avons privilégié la méthode quantitative qui « est un ensemble de procédures qui visent à mesurer le phénomène à l'étude »² et « permet de recueillir sur un ensemble des informations comparables d'un élément à l'autre »³

Cette méthode sert au traitement des données recueillis au prés de nos enquêtés surtout en tenant compte de la fréquence des réponses. En effet, elle sert aussi à calculer le pourcentage d'apparition d'une réponse et d'en tirer par la suite une conclusion.

Elle nous permet d'analyser les différents éléments constituant notre thème qui porte sur « la fonction ressources humaines face aux transformations organisationnels des entreprises », cette méthode nous permet de procéder à l'explication en mettant en relation les variables dépendantes et indépendante pour analyser et détecter les relations qui nous permettent de vérifier nos hypothèses.

¹ GRAWITZ Madeline, **méthodes en sciences sociales**, 11^e édition, Dalloz, Paris, 2001, p, 391

² ANGERS Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences sociales**, Edition Casbah, Alger, 1997, P, 60

³ BOUDON Raymond, **les méthodes en sociologie**, 11^e édition, Pais, 1998, P, 31

Cette méthode est déterminée par la nature du thème, la question de départ et les objectifs de la recherche. Elle nous a soumis à l'analyse des données collectées du terrain, et de décrire leur aspect réel¹.

5.2 La technique utilisée :

Toute recherche ou application de caractère scientifique en sciences sociales comme dans les sciences en générale doit comporter l'utilisation des procédés opératoires rigoureux. Bien défini transmissible susceptible d'être appliqué a nouveaux dans les mêmes conditions adaptées au genre de problèmes et de phénomènes en cause, ce sont là des techniques.²

Afin de répondre à notre objectif de recherche nous avons utilisé comme technique le questionnaire qui est considéré comme technique de recherche importante, il permet la collecte d'information sur le sujet traité.

5.3 La technique du questionnaire :

Selon **Madeleine GRAWITZ** le questionnaire est un moyen d'entrer en communication avec des informateurs, en les interrogeant un à un et de façon identique, en vue de dégager des réponses obtenues des tendances dans les comportements d'une large population.³

Nous avons utilisé le questionnaire qui offre beaucoup d'avantages, essentiellement la collecte de données pertinentes sans handicaper le travail de l'échantillon visé, c'est -à-dire la population concernée peut le remplir même hors travail.

Les étapes de la construction d'un questionnaire sont très essentielles et joue un grand rôle pour la réussite d'une recherche : car c'est un moyen efficace de collecte d'information bien sûr il faut qu'il prenne en considération l'enchaînement logique et la complémentarité des questions. Nous avons commencé cette procédure par la connaissance des ouvriers dans leur lieu de service et leur expliquer notre objectif de la recherche que nous avons effectué.

Notre questionnaire comporte 20 question divisée entre deux volets, le premier ce porte sur les caractéristiques personnelles des enquêtés, et l'autre volet sur le thème de recherche lui-même qui renvoi a notre problématique et à nos hypothèses.

¹IBID, P, 58.

² GRAWITZ, Op.cit, p 352.

³ ANGERS, Op.Cit, p 146.

5.4 Les étapes de l'enquête sur le terrain :

5.4.1 La pré- enquête :

C'est la première étape de la recherche qui sert à rassembler le maximum d'informations sur notre sujet, après avoir reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur des ressources humaines de l'établissement **TEXTILE** pour mener une enquête dans leur organisme.

Notre pré enquête s'est déroulée pendant une semaine de la date du 23/01/2016 au 29/01/2016 : quelques questions libres (entretien), ce dernier est un outil de recueil d'information verbale qui se distingue sensiblement au questionnaire au hasard.¹ L'objectif de ces entretiens consiste à cerner le thème de l'étude, afin de connaître la réalisation de leurs attentes à l'égard de la mobilité et la formation ainsi de poser la problématique.

5.4.2 Le déroulement de l'enquête :

Notre enquête s'est déroulée au sein de la société Textile qui a duré 30 jours allant du 31/01/2016 au 29/02/2016, durant laquelle nous avons pu effectuer plusieurs visites par ordre chronologique afin de prendre connaissance du terrain et de cerner les variables à l'étude.

6. L'échantillon de l'étude :

L'échantillonnage est défini selon Maurice Angers comme : « un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon ».

Concernant la population d'étude, elle est définie selon Maurice Angers comme « un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments et sur lequel porte l'investigation ».

Notre population mère est constituée de 142 salariées, dont nous avons tirés 60 salariés, après avoir distribué 60 questionnaires sur la totalité de notre population d'étude. On a pu récupérer que 32 questionnaires. Soit l'échantillonnage accidentel, la seule condition été que les éléments de l'échantillon répondent au caractère défini au paravant dans notre problématique.

Notre population d'étude est constituée de 32 enquêtes, dans les hommes avec une totalité de 24 et les femmes avec une totalité de 08 et qui sont réparties en quatre catégories

¹ BEVRANDT Sylvie et Autres, Communication en Santé et action sociale, édition Nathan, Paris, 1999, p 94.

socioprofessionnelles, dans chaque catégorie on trouve les différents grades de ces deux sexes. En premier lieu on trouve les cadres supérieurs de 07 salariés, en deuxième lieu les cadre moyens qui sont composé de 11 salariés, en troisième lieu les agents de maîtrise qui comptent 08 salariés et en dernier lieu les agents d'exécution comprenant 06 salariés

7. Validation de l'instrument :

Nous avons soumis ce questionnaire d'abord à l'encadreur professionnel afin qu'il nous dise si celui-ci convient bien avec l'objectif de la recherche, puis il a été soumis à l'encadreur académique qui à son tour proposé des améliorations. Des ajustements ont été faits tout en respectant leurs suggestions avant de la soumettre aux employés.

8. Les avantages de la recherche :

Cette recherche nous a appris à compter sur soi et à surmonter les épreuves suivantes :

- Avoir un aperçu sur les différents côtés du domaine de travail et voir la vie professionnelle du bon et du mauvais coté.
- Apprendre et apprécier le travail de recherche et de le mettre en pratique, les connaissances déjà requises dans notre parcours universitaire.
- Etre en contact avec le monde de travail, nous a donné l'occasion de côtoyer les personnes du domaine professionnel qui nous ont fait partager leur expérience et leur savoir-faire pendant la durée de notre stage.

9. Les difficultés rencontrées :

Durant notre enquête, on a rencontré un certain nombre d'obstacles qu'on peut énumérer comme suit :

- Certains travailleurs n'ont pas pris au sérieux notre recherche, parce qu'ils savent bien que rien ne changera dans leur situation au travail.
- Les responsables se service de gestion des ressources humaines évitaient toujours nos questions et ils ne nous ont pas donné tous les renseignements sur notre sujet.
- La récupération de notre questionnaire s'est fait d'une manière discontinue.

Résumé de chapitre :

A travers ce chapitre nous avons mis en lumière l'aspect méthodologique de notre recherche, nous avons donné une présentation claire du processus de l'enquête tout en posant notre problème de recherche et en présentant la méthode et la technique de la recherche.

Ainsi, que l'échantillon de la population visé au sein de l'entreprise **TEXTILE** nous a permis de recueillir les données nécessaires, sur le terrain pour pouvoir confirmer ou infirmer les hypothèses.

PARTIE THÉORIQUE

Préambule

1. Définition de la formation
2. Les objectifs.
3. Les modes de la formation.
4. Les différents types de la formation.
5. La politique de la formation.
6. La notion de besoin en formation.
7. Le plan de formation.
8. L'évaluation de formation.
9. Le cycle de la formation

Résumé de chapitre

2. Les objectifs de la formation :

1. La formation est régie pour atteindre certains objectifs dont on peut citer :
 - Faciliter l'adaptation des membres du personnel à leurs fonctions actuelles ou futures.
 - La promotion, la mutation et les réclamations.
 - La satisfaction des besoins personnels sans relation directe avec les besoins précis de l'entreprise notamment en favorisant le droit au congé de formation.¹
2. La formation développe le professionnalisme et créer des liens dans l'entreprise en :
 - Accroissant les compétences, elle participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise donc son efficience économique et à l'enrichissement des responsabilités de son personnel.
 - Développe les capacités d'innovation du personnel.
 - Elle joue le rôle de cohésion, elle facilite la mobilisation des énergies, condition nécessaire à la réussite de l'entreprise.
 - La formation facilite l'anticipation des évolutions :
 - a. En encourageant les démarches prévisionnelles.
 - b. En préparant le personnel aux changements technologiques et culturels.²
 - Une utilisation des méthodes et outils conformes aux procédures établies pour l'appréciation et l'évaluation de chaque membre de son unité de travail.

-Le maintien du climat social et le développement d'un état d'esprit.

-Accroître chez l'employé d'estime de soi.

-Adopter le personnel aux exigences de l'environnement toujours changeant.

3. Les modes de la formation professionnelle³ :

On distingue quatre modes de formation :

3.1 La formation résidentielle

Ce type de formation touche essentiellement, la catégorie des jeunes. Elle se déroule au sein de l'établissement où les enseignants sont nommés : professeurs, il encadre ses jeunes sur les plans théorique et pratique.

La durée de cette formation diffère d'une spécialité à une autre (12 à 14 mois), et selon le

¹JAUQUE Soyer, fonction, nouvelle édition, d'organisation, paris2000, p459.

²IBID, p 461.

³ KSOULEN A/Halim, MAHDI Yacine, la réalité de la formation au sein de l'entreprise CO, GB, 2004, 2005, p 11-13.

que les équipes pédagogiques pour bien communiquer sur la formation qui se distingue par les règles de gestion spécifiques. S'agit-il en effet aux différents types de formation correspondant aux différentes pratiques.

4. Les différents types de formations

On peut retenir divers types de formation¹ :

4.1 L'adaptation

Pour le responsable de formation, le recensement des besoins sont liés à l'adaptation, consiste soit ; à pouvoir être présent au moment de la définition des objectifs, ou implique-t-il à entraîner progressivement les manger de son entreprise à s'interroger sur l'opportunité d'une formation comme moyen de plan d'action qui consiste à :

- Réduire le dysfonctionnement de l'unité ;
- Améliorer l'efficacité de l'unité ;
- Mieux servir le secteur client de l'unité.

4.2 Formation liée à la gestion prévisionnelle du personnel :

Ce type de formation suppose que l'entreprise adopte une gestion des emplois, car cette gestion correspond, d'une part ; à la place de définition des futurs métiers de l'entreprise en niveau de qualification et en effectif, d'autre part à l'identification des sureffectifs et de leurs moyens de reclassement.

- Ne craignez-vous pas une inadaptation interne du personnel ?
- La formation initiale est-elle suffisante ?

4.3 Outils intellectuels de base :

À travers ce type, l'entreprise prévoit si les évolutions techniques vont se traduisent a longue terme par une inadaptation de la main d'œuvre, et selon cette prévision on émit ces interrogations qui nous semble nécessaires :

- Est-ce que le personnel est fragile au niveau de ces capacités de se reconvertir ?
- L'entreprise s'orienté-t-elle vers une baisse de ces effectifs ?
- Le poste de demain, sont-ils exiger des apprentissages nécessitant un bon niveau général ?

Si la réponse à la première question est "non" la personne peut par conséquent reconvertir d'une manière facile donc ça ne nécessite pas à répondre à d'autres questions. Mais, si la réponse est "oui » il faudrait répondre à d'autres questions. Si la réponse de deux questions "oui" le besoin en

¹ JACQUE Soyer, **fonction formation**, édition d'organisation, 2ème édition, 1998, p 38.

4.6 La conversion

Elle concerne les salariés dont l'emploi est menacé ou supprimé afin de les préparer à un nouvel emploi, fondé sur une qualification différente de qu'il possédait initialement.

4.7 L'apprentissage

C'est une formation initiale sur les lieux de travail, permettant à une personne d'acquérir des connaissances exigées par la discipline ou le métier auquel il se destine.

4.8 L'entraînement

Cette formation à caractère pratique et se fait sur le lieu même de travail ou dans un endroit réservé à cette fin. Elle permet à l'employé d'apprendre les procédés en cours dans l'organisation et d'acquérir ainsi la compétence nécessaire pour accomplir des tâches particulières.

4.9 Stage

C'est une période pendant laquelle, la formation devra permettre une adaptation sur le lieu de travail.

4.10 Le recyclage

C'est une formation par laquelle une personne met à jour ses compétences dans une discipline, une technique ou un métier pour lui permettre de s'adapter au progrès industriel et scientifique. Cette formation lui est nécessaire pour continuer d'exercer les tâches de son poste actuel ou d'un autre plus approprié ou plus intéressant qui pourrait être occupé dans le futur.

5. La politique de la formation

5.1 Définition de la politique de formation

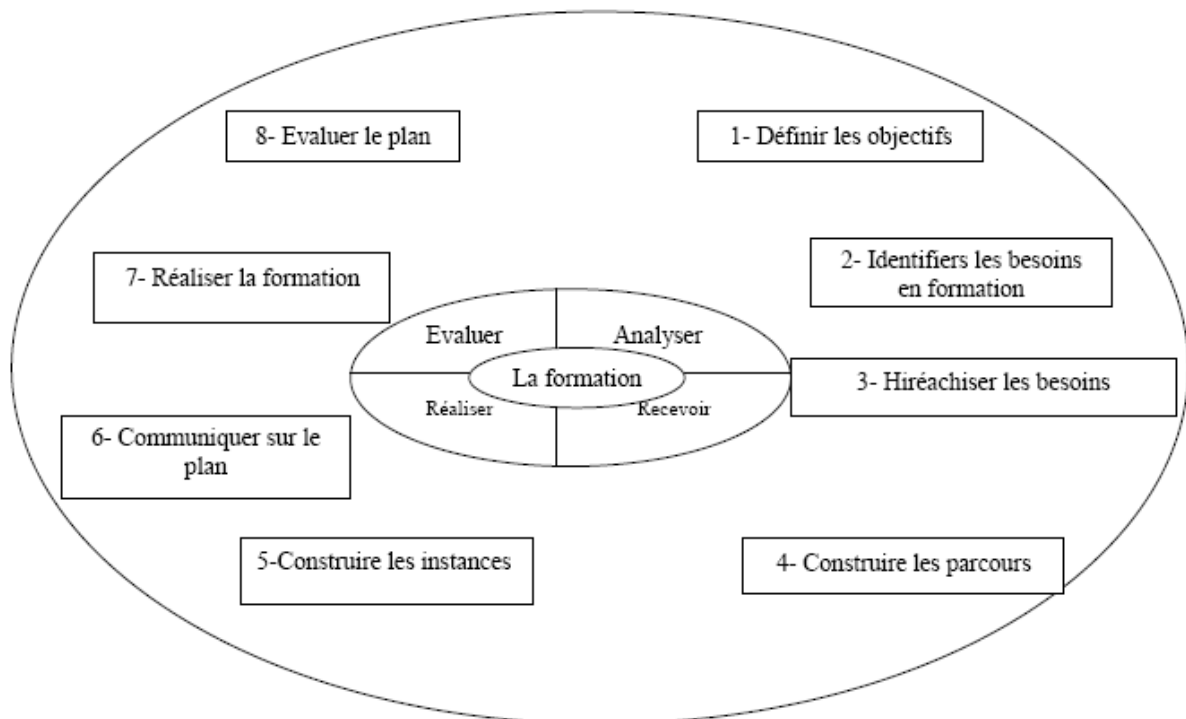
La politique de la formation est l'une des politiques humaines de l'entreprise sa « durée de vie » est de plusieurs années alors que les orientations formation sont redéfinies ou aménagées chaque année¹.

Il s'agit d'un document qui comporte au moins trois parties :

- Celle qui donne le « sens », la « direction », ce vers « quoi » il faut tendre, il s'agit des buts que l'entreprise veut atteindre par le biais de la formation ;
- Celle qui définit les acteurs et leurs rôles. Ce sont les principes d'organisation à respecter. On y trouve notamment le partage des responsabilités des différents acteurs. Donc des principes d'efficacité.
- Celle qui aborde les conditions de réussite et exprime donc des principes d'efficacité

¹ JACQUE Soyer, **fonction formation**, 3ème édition d'organisation, 1998, 1999, 2003, Paris, p 28.

Figure 01 : Le plan de la formation



Source :Thierry Ardouin, ingénierie de formation pour l'entreprise, 2^{ème} édition dunod, paris, 2003, 2006, p151.

9 .L'évaluation de la formation :

Le plan de formation étant stabilisé, il convient de gérer les différentes actions programmées, d'assurer leur suivi et de les évaluer.

Le responsable de la formation se charge tout d'abord de diffuser à l'ensemble du personnel et de la hiérarchie le contenu du plan de formation.

En fonction de la programmation des actions, il faudra prévoir avec l'encadrement concerné, les départs en formation d'un certain nombre de collaborateurs afin que le fonctionnement de l'unité de travail ne s'en trouve pas trop perturbé le fonctionnement de l'entreprise.

L'importance accrue de la formation a conduit les entreprises à développer de véritables outils, tels que le tableau de bord, pour rationaliser le suivi administratif et budgétaire de leur action.

Chapitre III Acquisition de l'expérience professionnelle

Préambule

1. Définition de la notion d'expérience professionnelle.
2. Histoire de vie de l'expérience.
3. Apprentissage par expérience.
4. La formation expérientielle.
5. Les théoriciens de l'expérience.
6. Les approches de l'expérience professionnelle.
7. Le rôle de l'expérience.
8. Expérience et employabilité.
9. Expérience et compétence.
10. Expérience et carrière.
11. Exploitation et mémorisation et capitalisation de l'expérience individuelle.

Résumé de chapitre.

Préambule :

Ce chapitre est consacré pour la présentation générale des théoriques de l'expérience professionnelle, ses définitions et son historique, ses approches, ses rôles, et enfin l'explication de l'exploitation, mémorisation et capitalisation de l'expérience individuelle.

1. Définition de la notion d'expérience professionnelle :

Le petit Larousse, dans son édition 2000, distingue cinq significations du mot expérience. Deux entre elles nous intéressent : l'expérience comme connaissance acquise par la pratique jointe à une réflexion (accompagnée d'une observation), ce qui est le sens usuel, l'expérience comme mise à l'épreuve, comme tentative. Appliqués au travail et au marché du travail ces deux sens de terme expérience conduisent à distinguer ce qui pourrait être appelé « l'expérience-acquisition » qui sur son au premier sens, et « l'expérience-révélation » qui correspond au second sens.¹

La notion d'expérience professionnelle est l'objet de représentations multiples. Ainsi, l'employeur l'utilise comme filtre de recrutement, le manager la voit comme une ressource à optimiser ; pour le salarié, elle constitue souvent un capital, mais pour le « cadre de plus de 50 ans » la ressent plutôt comme un handicap.

2. Histoire de vie et d'expérience :

La vie apparaît comme une somme d'expériences singulières et cependant, ces expériences participent d'une manière ou d'une autre à la construction des identités de chacun. C'est à travers ces identités que les expériences sont d'abord rapportées, représentées et interprétées. D'emblée, nous sommes placés devant deux formes de réalités. L'une touche aux aspects objectifs de l'existence de chacun. Elle est constituée par les circonstances et les événements rencontrés, les activités exercées, les réalisations datées dans l'espace et le temps. L'autre concerne les représentations variées attachées à ces aspects objectifs, mais déterminées par les points de vue de ceux qui véhiculent et partagent ces représentations².

¹ JEAN Vincens, travail et emploi, édition anatole, Toulouse France, 2001, p 21.

² AUBRET Jacques, JILBERT Patrick, valorisation et validation de l'expérience professionnelle, édition Dunod, Paris, 2003, P 61.

3. Apprentissage par expérience :

La théorie de l'apprentissage expérientiel offre une vue fondamentalement différente du processus d'apprentissage par rapport aux théories comportementaliste de l'apprentissage basées sur une épistémologie empirique ou les théories de l'apprentissage plus implicites à la base des méthodes d'enseignement traditionnel, méthodes qui sont pour la plupart basée sur des épistémologies idéalistes rationnelles.

De ces différentes perspectives émerge des prescriptions très différentes pour la conduite de l'enseignement, les relations propres à l'apprentissage, le travail, les autres activités de la vie et la création de la connaissance elle-même.

Cette perspective d'apprentissage est appelée « expérientielle » pour deux raisons. La première est de la liée clairement à ses origines intellectuelles dans les travaux de Dewey, Lewinet Piaget.

La seconde raison est d'insister sur le rôle central que joue l'expérience dans le processus d'apprentissage. Cela différencie la théorie de l'apprentissage expérientiel des théories rationalistes et autres théorie cognitives de l'apprentissage qui tendent à donner un rôle central à l'acquisition, la manipulation et les ouvrier de symboles abstraits, et des théories comportementales de l'apprentissage qui nient un quelconque rôle à l'expérience consciente et subjective dans le processus d'apprentissage.

4. La formation expérientielle

L'appellation "formation expérientielle" associe l'idée de formation à celle d'expérience. Ellen'induit donc que l'expérience, en tant que situation dans laquelle s'engage la personne, estformatrice.

Cependant, la mise en valeur de la pratique, de l'action, du faire, ouvre immédiatement laquestion du rapport de l'apprenant à cette action, de la façon dont il la rencontre, s'y lie et s'yengage dans un rapport complexe entre le contexte, la situation et le projet de l'apprenant.

Nous pouvons nous demander en quoi et à quelles conditions cette implication en situation estporteuse de transformation de la personne, de son rapport à l'environnement. Existe-t-il desconditions préparatoires à partir d'un travail de modélisation et de théorisation générale àl'action formatrice ? Faut-il au contraire laisser à l'expérience son caractère brut pourprivilégier une émergence de représentations et de modélisations et permettre à la personne detravailler sa forme par les ruptures qu'initie l'événement. Autrement dit, comment se jouel'opposition traditionnelle entre théorie et pratique entre observation et action ?

5. Les théoriciens de l'expérience :

Dans la démarche qui purement expérientiel nombreux théoricien qui ont participé et écrit sur le concept de « l'expérience ». Les théories des chercheurs et des praticiens guident notre pratique et d'apporter quelques repères sur la méthodologie élaborée. Ces acteurs de l'expérience qui ont d'origine américaine, fait partie de l'approche du la psychologique humaniste. « Nous ne lettons pas pour autant des apports réalisés par les francophones sur la théorie de l'action avec les philosophes Paul Ricœur, Michel Serres, Les sociologues Michel Crozier, Alain Touraine ou les pédagogues comme Jean Piaget et Colistine Freinet.

5.1. DAVID KOLB :

Professeur en comportement organisationnel, il nous propose, dans un ouvrage publié en 1984, un modèle structurel de l'apprentissage sous la forme d'un cycle expérientiel composé de quatre étapes ; l'expérience concrète, l'observation réflexive, la conceptualisation abstraite et l'expérience l'expérimentation active »¹.

5.1.1. L'expérience concrète : considérée comme le point de départ de processus d'apprentissage consiste pour l'individu, adulte et enfant avec un contexte direct avec sa réalité. Il s'appelle un acteur tout simplement qui fait l'expérience, car il faut s'engager dans l'action même dans la relation et fait partie de situation. L'individu va vivre une situation d'expérience vraie que se pose un problème réel par ce qu'il motive l'apprenant à réduire l'écart entre les résultats de son action et son intelligence.

5.1.2. L'observation réflexive : définir par D. Kolb, consiste à réfléchir et analyser l'expérience vécue qui dans une équipe ou en formation s'enrichira de groupe, dans cette phase l'apprenant procède à l'analysée les expériences précédentes.

5.1.3. La conceptualisation abstrait : consiste à partir de nos pensées, nos idées sur l'expérience immédiate et les liens qui nous pouvons faire avec des expériences antérieures et de formulé des stratégies d'action qui nous permettons de modifie nos expériences ultérieures.

¹ JOHN Dewey, démocratie et éducation, chapitre II, « l'expérience et pensé », Armand colline, Paris, 1990, p 182.

5.1.4. L'expérimentation active : dans cette expérimentation l'apprenant va procéder à tester et valider les non-changements de la pratique et les comportent qu'il a intégrés intellectuellement en émotionnellement lors de la formation¹.

A travers ce cycle de **D. Kolb** définir l'apprentissage expérientiel comme processus qui permet à l'apprenant d'acquérir des connaissances à travers de la transformation de son expérience. Cette nouvelle connaissance construire à travers ces étapes de cycle.

5.2. JOHN DEWEY 1859-1952 :

Philosophe et pédagogue américain, John Dewey a été le fondateur de l'éducation progressive, fondée sue le pragmatisme de l'expérience. À travers, notamment, des livres tels qu'expérience et éducation et démocratie et éducation. John Dewey nous fait part de sa théorie de l'apprentissage, il s'appuie sur l'expérience et la découverte qu'il oppose à l'enseignement traditionnel scolaire. L'éducation pour lui être libre et démocratique favorisant le développement social et l'épanouissement individuel. Elle doit par ailleurs puiser dans l'expérience des apprenant pour devenir un apprentissage qui respect l'identité de l'individu et sa liberté d'action. John Dewey ; nous apporte donc une réflexion approfondie sur la notion de l'expérience.

Pour lui, une expérience devient éducative si elle respecte deux grands principes : le principe de continuité et d'interaction »².

- Le principe de continuité annonce que chaque expérience doit avoir des expériences précédentes et arrivera à enrichir les expériences postérieures, donc à travers un ensemble d'expériences l'homme va se construire et s'adapter à son environnement.

On peut distinguer que l'individu de tenir des ressources pour mieux vivre, les situations à l'avenir quand cet individu développera ces expériences, donc cas d'un nouveau métier, si nous devons travailler avec des personnes de différentes cultures, plus à des voyages et des rencontres avec des étrangères. D'après ces dernières on observe une incapacité momentanée de l'individu de faire un lien entre la situation actuelle et son vécu expérientiel qui perturbe sa situation avec l'environnement.

¹ JOHN Dewey, op. cit, p 182.

²Ibid, p 180.

- La situation s'appuie sur l'expérience interactionnelle. C'est –à- dire l'expérience comme résultat de l'interaction entre la direction interne de l'organisme (valeurs, besoin...) Et les conditions objective de l'environnement social et physique dans le plan traditionnel fondé sur la transmission des connaissances théoriques, mais « Dewey » dans son époque à proposer « un modèle éducatif démocratique d'apprentissage par expérience ». Donc il faut intégrer la réflexion à l'action et à la théorie au même temps à l'expérience¹

6. Les approches de l'expérience professionnelle ²:

On peut distinguer trois approches de la notion d'expérience :

- **La 1^{ère} approche** : concerne l'individu et correspond au sens le plus usuel de terme une personne expérimentée est celle qui peut se prévaloir de compétences liées à sa pratique d'une activité professionnelle.
- **La 2^{ème} approche** : s'intéresse au travailleur collectif, c'est-à-dire à l'ensemble de travailleurs d'une unité qui peut être un atelier, une usine ³ou une entreprise. On analyse alors les connaissances collectives, le capital humain, crée et détenu collectivement qui résulte du travail commun et qui s'améliore et se transmet si le collectif de travail n'est pas détruit par un renouvellement trop rapide.
- **La 3^{ème} approche** : concerne la négociation collective et utilise la notion d'expérience professionnelle comme fondement d'une reconnaissance collective d'un droit à une valorisation de l'ancienneté. Cette approche se situe pas sur le même plan que les deux précédents. Elle vise l'établissement des grilles de rémunération et la définition des carrières individuelles.

7. Le rôle de l'expérience :

Nous sommes maintenant en mesure d'analyser les rôles qui jouent l'expérience sur le marché du travail. Quatre rôles peuvent être distingués :

¹JOHN Dewey, op.cit, p 181.

²JEAN Vincens, op.cit, p 21.

1. L'expérience intégrative ou expérience première :

Considérons d'abord l'expérience acquisition au sens étroit de compétence complètement qui ne peut être acquise que par la pratique. L'expérience intégrative est celle que le jeune qui soit du système éducatif va acquérir au début de sa vie active¹.

-La dimension sociale de cette expérience : porte en particulier sur les aspects relatifs au comportement régularité, ponctualité et capacité de travailleur avec les autres.

-La dimension technique de l'expérience : concerne l'adaptation à l'emploi stricto sensu. Ici l'expérience acquise permet d'améliorer la productivité pour arriver au niveau considéré comme normale par l'employeur.

2. L'expérience a méliorative :

Le second rôle de l'expérience peut être d'améliorer la productivité au-dessus de la norme fixée par l'employeur. Cette amélioration peut être une cause de l'augmentation du salaire à l'ancienneté, comme toujours il est possible de distinguer la dimension sociale et dimension technique de cette expérience, mais probablement ici la dimension sociale technique sera la plus importante. Le salarié expérimenté peut avoir un avantage comparatif par rapport à celui qui atteint simplement la norme, mais tout dépend de la différence de salarié².

3. L'expérience, fondement d'une hiérarchie de dispositions et de salariés :

Ici, nous retrouvons la distinction entre les emplois ouverts aux débutants ou non. L'idée de base que dans un métier, il y a plusieurs niveaux identifiables de compétence, et que le passage d'un niveau à l'autre dépend d'une acquisition de compétence au cours de la vie de travail et des compétences révélées pendant ce même temps. La compétence acquise n'est pas le résultat d'un processus automatique, identique pour tous, mais le résultat de la combinaison de qualités personnelles et d'efforts. La reconnaissance de cette compétence supplémentaire peut dépendre de l'employeur selon des modalités diverses. Cette reconnaissance permet l'accès à des emplois qui ne sont pas ouverts aux débutants. L'accès résulte d'une concurrence entre les individus, concurrence fondée sur la présumée des candidats, qualité qui

¹ JEAN Vincens, op cit, p 26.

²Ibid, p 27.

résulte de l'expérience réellement acquise par chacun et des compétences révélées dans les emplois précédents. L'identification de ces compétences et leur reconnaissance par l'employeur peut évidemment faire l'objet de négociation collective¹.

4. L'expérience, support d'une concurrence intergénérationnelle :

Le dernier rôle que peut jouer l'expérience est de permettre une concurrence entre des actifs de générations différentes et possédantes des diplômes différents. Les deux sens du terme expérience sont étroitement combinés.

Le rôle du diplôme pour l'accès à l'emploi au début de la vie active est bien connu : le diplôme est le plus souvent une condition nécessaire mais évidemment pas suffisante. Pour tous les emplois qualifiés il existe un diplôme minimal en dessous duquel l'accès en début de carrière est très rare, voire inexistant. Ceux qui ont un diplôme inférieur à ce minimum peuvent espérer accéder à cet emploi par une ou plusieurs promotions au terme d'un délai plus ou moins long. Il n'y a pas de raison de penser que les exigences des employeurs sont systématiquement plus faibles pour les promus que pour ceux qui accèdent à l'emploi en début de carrière. Par conséquent, de deux choses l'une : ou bien les promus avaient, dès leur entrée dans la vie active, les compétences pour l'emploi auquel ils accèdent et il faut alors expliquer pourquoi aucun d'entre eux n'a réussi à obtenir cet emploi. Ou bien les promus n'avaient pas ces diplômes ; admettons que 80% des diplômés possèdent ces compétences alors que 8% seulement des non-diplômés les possèdent.

Dans le second cas, le diplôme filtre les qualités personnelles comme dans le cas précédent (80% des diplômés ont ces qualités) mais ces qualités sont répandues de sorte que 40% des non-diplômés les possèdent. L'ampleur de la concurrence intergénérationnelle va dépendre de la proportion des non-diplômés qui pourront acquérir la compétence cognitive grâce à leur parcours professionnel, et de la proportion d'emplois qualifiés. Il est que dans ce second cas la proportion d'individus compétents qui n'ont pas réussi à accéder aux emplois qualifiés sera plus importante que dans le cas précédent².

8. Expérience et employabilité :

Au début des années 1990, ce terme n'est pas si nouveau. Il se définit comme « l'espérance objective » ou la probabilité plus ou moins élevée que peut avoir une personne à

¹ Jean Vincens, op.ci, p 27, 28.

²Ibid, p 28, 29.

la recherche d'un emploi d'en trouver un » (Ledrut, 1966). Telle que définit, l'employabilité repose d'une part, sur l'individu et son bagage d'expériences et d'une autre part, sur l'entreprise et sa qualité de sa gestion des ressources humaines

L'employabilité est considérée comme une coresponsabilité de l'entreprise et du salarié. Concernant l'entreprise, de nombreux dispositifs contribuent à son développement¹.

9. Expérience et compétence :

L'expérience devient ressource professionnelle quand elle contribue d'une manière ou d'une autre au développement des compétences professionnelles des individus. À ce niveau, les compétences sont considérées comme des caractéristiques individuelles attachées à la possibilité de mobiliser et de mettre en œuvre de manière efficace dans un contexte donné un ensemble de connaissances, de capacités et d'attitudes comportementales. Elles nécessitent, comme le souligne **Zarifian**(2001), prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur les situations professionnelles auxquelles il est confronté. On peut s'interroger sur la nature des liens qui peuvent exister entre l'enrichissement des expériences et le développement des compétences professionnelles².

9.1. Pouvoir faire et savoir-faire :

Il est une expérience commune que chacun peut faire au cours de ses activités quotidiennes, celle du décalage entre le pouvoir faire et le savoir-faire. En effet, nous constatons aisément que nous ne possédons pas nécessairement le savoir qui correspond à l'ensemble des actes que nous exécutons. Par ailleurs, nous ne sommes pas nécessairement en mesure de transformer en acte les savoirs que nous prétendons posséder.

L'expérience peut contribuer à réduire ces décalages entre le savoir et la performance. Cette réduction peut être considérée comme l'un des facteurs essentiels du transfert positif des acquisitions dans les théorisations sur les apprentissages.

9.2. Transfert des acquis et des adaptabilités :

En psychologie, discipline de référence pour l'étude de processus d'apprentissage, le transfert est l'ensemble des processus psychologiques grâce auxquels une activité est facilitée par une autre qui lui est analogue et qui l'a précédée : il peut se faire que la seconde activité

¹ JACQUE Aubret, Patrick GILBERT, op. cit, p 58.

²Ibid, p 70.

soit perturbée par la première. On dit alors qu'il y a transfert négatif ou interférence (Grand dictionnaire de la psychologie, Larousse, 1991).

A partir des années 1970, on parle de transfert analogique (et pour non plus simplement de transfert) pour signifier que le transfert n'est pas le résultat d'un conditionnement mais implique le sujet dans ses capacités à traiter des ressemblances entre des situations. Il ne s'agit plus, de réagir des similitudes qui s'imposeraient en quelque sorte à la perception mais de traiter les propriétés structurelles de situations pour transporter ces propriétés à d'autres situations dont on aurait reconnu les aspects de ressemblance avec les précédentes.

10. Expérience et carrière :

10.1. Les conceptions de l'expérience :

Pour aborder dans un cadre plus élargi, non réductible à des techniques, les démarches qui lient l'expérience et carrière, il faut avoir présent à l'esprit le caractère social de ce lien. Les conceptions de l'expérience présidant à la gestion de carrière sont multiples. Elles sont différentes selon l'époque, le type d'entreprise et la culture nationale (L.Cadin et F.Guérin, 1999, chapitre 4). Ces conceptions renferment, explicitement ou implicitement, des représentations de l'expérience est mise en valeur¹.

-L'époque : traditionnellement on promouvait à des postes d'encadrement des individus ayant une expérience antérieure analogue, et souvent supérieure, à celle de ceux qu'ils allaient avoir à commander. Mais cela est moins la règle aujourd'hui dans les services fonctionnels.

-Le type de l'entreprise : dans les groupes internationaux, la mobilité fonctionnelle régulière (changement de métier) voire géographique (changement de pays) est la condition d'accès aux emplois de direction au siège du groupe. Dans les banques, il est fréquent de changer les gens d'unité le cas de promotion à des responsabilités d'encadrement.

-La culture nationale : en France, la notion de carrière est essentiellement liée au statut de cadre, alors qu'elle est étendue à l'ensemble des salariés dans d'autres contextes culturels.

¹ JACQUE Aubret, op. cit, p 53.

10.1.2. Les réorientations professionnelles en cours de carrière :

Lorsqu'il s'agit de reclasser des personnes ayant dix ans d'expérience et plus, la référence à la formation initiale est de peu de secours. Souvent les services de gestion des ressources humaines constatent alors qu'ils ne disposent que de peu d'informations sur les personnes à convertir : le dossier individuel ne contient que des détails administratifs. Le parcours professionnel a été oublié et l'on ne s'agit guère évoquer que les grandes caractéristiques de la dernière expérience professionnelle. Il devient alors indispensable de mettre en œuvre des dispositifs d'orientation professionnelle pour approfondir la connaissance de la personne et favoriser le rapprochement de celle-ci avec des emplois disponibles¹.

10.1.3. Parcours professionnelle et mobilité interne :

La notion de parcours professionnel a été construite à l'origine pour les cadres en relation avec le thème de la mobilité professionnelle : « l'objectif est de construire des parcours professionnels qui permettent aux cadres d'accumuler à travers leurs différentes expériences les compétences, mais aussi les connaissances, qui leur seront nécessaires pour être le plus performant possible ». (F.Dany, Y.F.Livian, La gestion des cadres, Paris, Vuibert, 1995, P.88).

Cette notion a ensuite été étendue à autres populations occupant des emploisdits « stratégique », en raison de leur contribution au fonctionnement de l'entreprise et à son développement².

11. Exploitation et mémorisation et capitalisation de l'expérience individuelle

Formuler son expérience relevée d'un travail sur soi. Cependant, les chercheurs qui ont spécialisé dans l'activité de l'homme au travail aussi les praticiens sont engagés à l'accueille des chômeurs et les salariés confrontés à des problèmes d'orientation puis a de mobilité professionnelle donc considère l'activité ne pas de soi. Ils proposent des méthodes qui accompagner ce travail.

L'entretien d'explication de l'action de P.Vermersh 1994 met en présence un accompagnateur et la personne qui entreprend l'analyse de son expérience. La centration du travail et l'action l'objet de travail est d'explicitation. L'entretien permettre à deux

¹ JACQUE Aubert, op. cit., p 54.

² Ibid, p 56.

interlocuteurs de s'informer sur la manière de la tâche réalisée, l'interviewer ayant pour rôle de faire expliciter par son interlocuteur ce que pourrait paraître aller de soi.

En effet, la personne interviewée non seulement capable de parler de ses intérêts, mais elle détient des informations sur ses actions (circonstance, déroulement, résultat et la manière d'organisé et d'exécuter le travail). Donc à la cour de l'entretien l'interlocuteur fait distinguer ce qui exigé dans les tâches, la priorité est donnée à l'action sur les effets la personne apprendre à mettre notes ces informations. Elle est amenée a considéré ses actions dans leur dimension examiner, c'est-à-dire examiner comme la mise en œuvre de savoir pratique qu'il fait également identifier. Ce travail d'explicitation éclaire les interlocuteurs sur le fonctionnement cognitif du sujet à la différente phase de l'analyse qui sont les suivantes :

- La prise en conscience de chacun des aspects des actions soumises à l'analyse ;
- La prise de conscience de la manière de verbaliser les actions ;
- L'analyse de l'activité cognitive impliquée par ce travail de prise en conscience¹.

11.1. Analyse clinique de l'activité de (Y. Coit) :

Pour Coit en 1999 l'analyse clinique de l'activité ne s'appuie pas dans les descriptions de ce qui fait l'homme au travail elle comporte également d'une activité prise en conscience et d'analyse de ce qu'il est dans ce qu'il fait et de toute détermination extérieure à ses actions, mais qui présente sur l'orientation de ses actions et leur exécution. Coit considère l'activité au travail comme une activité dirigé et repose à l'activité des autres².

Les méthodes de coit d'après ces études, comporte une pluralité d'étapes nécessitant des confrontations multiples entre tous les acteurs impliquant dans l'activité et son analyse.

11.2. La mémorisation et la capitalisation de l'expérience dans un portefeuille de compétence :

Généralement, sous l'expression « portefeuille des compétences ». Le portefeuille des compétences est un sort de généralisation de cette démarche à l'ensemble des opérations de mise en valeur des expériences personnelles, sociales et professionnelles de l'individu cette généralisation peut poser des problèmes dans la mesure où d'une part l'individu n'a pas spontanément conscience de la valeur de ces expériences. D'autre part la valorisation

¹ KAROLEWICY Francis, op.cit, p 32.

²Ibid, p 33.

des compétences expérientielle, sociale, professionnelle. N'obéit pas à des règles de reconnaissance définit et stable dans le marché de l'insertion de la promotion et de mobilité professionnelle ou attend donc des personnes qu'elles apprennent à mettre en valeur leur expérience et la collectivité dès qu'elle explicite les systèmes de référence et de valorisation de la professionnalité.

Le contenu de portefeuille de compétence ne se limite pas aux réalisations professionnelles des personnes, aussi peut comporter les résultats du travail d'analyse des acquis de formation d'une part et des acquis des personnelles et sociaux d'autre part, ceux qui découlent de l'implication dans ces activités associative, sportive et culturelle. La démarche de réalisation d'un portefeuille ne se limite pas à une collecte de document, elle comporte un travail réflexif sur les valeurs d'expérience, cette réflexion est d'autant mieux assurée qu'elle est associée à des objectifs concrets de réaliser un entretien d'embauche, promotion et négociation, c'est à ce moment l'expérience devient un ressources et rédaction de portefeuille de compétence prend en compte la relativité de sa valeur l'une de ces intégrations majeures.¹

- **Résumé du chapitre :**

L'expérience professionnelle occupe dans les travaux des économistes une place singulière. Elle est, de fait, un élément fondamental de la compréhension du marché du travail et de l'insertion professionnelle des jeunes, mais un élément qui n'a pas suscité de réflexion conceptuelle particulière. Depuis les analyses pionnières de MINCER (1958, 1962), l'expérience professionnelle est en effet une variable classique pour l'économiste qui analyse le marché du travail. Elle l'est notamment pour ce qui est de l'insertion professionnelle des jeunes.

¹ KAROLEWICY Francis, op.cit., p 34.

Préambule :

1. Définition.
2. Typologie de mobilité.
3. Les différentes approches théoriques de la mobilité
4. Les facteurs de la mobilité.
5. La politique de la mobilité.
6. Les effets de la mobilité.
7. Les déterminants de la mobilité.
8. La mobilité et gestion des carrières.
9. Les avantages de la mobilité interne.
10. Les inconvénients de la mobilité interne.
11. Les freins de la mobilité.

Résumé de chapitre.

Préambule

Du point de vue de l'entreprise, la mobilité est un outil de mobilisation dans la mesure où elle permet un ajustement dynamique tant quantitatif que qualitatif des ressources aux besoins du personnel et suffisant, accompagne les changements qui opèrent sur le plan de l'environnement de la stratégie et de l'organisation.

Ce chapitre est consacré pour la présentation générale de la mobilité, sa définition et ses objectifs, sa théorie, ses facteurs, ses types, ses politiques, ses effets, leurs déterminants et la mobilité de la gestion des carrières.

1. Définition de concept de la mobilité :

- Selon le dictionnaire des RH, « la **mobilité** est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. Il existe différentes formes de mobilité des salariés »¹
- C'est l'ensemble des aspects évolutifs et des mouvements effectués dans un parcours professionnel qui est appelé cheminement. Il traduit la trajectoire suivie et correspond à :
 - La progression et mutation.
 - L'avancement. »²
- Pour GRAWITZ Madeline la mobilité est le « changement de poste de travail soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une autre branche, dans le pays industrialisé la mobilité des cadres a beaucoup augmenté (la trajectoire professionnelle) ».³

¹ Dictionnaire des ressources humaines.

² JEAN Marie. Peritti, **gestion des ressources**, 10^{ème} édition, Vuibert ENTREPRISE, édition Vuibert, Paris, 2004, p 36, 37.

³ GRAWITZ Madeline, op. cit, p27.

1.1. Les dimensions de la mobilité :

« La mobilité c'est un phénomène de ce qui est mis en mouvement, de changer ou de se déplacer d'un lieu ou d'une entreprise. »¹

D'après cette définition, "il a eu lieu à plusieurs déterminations que nous pouvons intégrer dans trois dimensions ;

« La dimension organisationnelle, la dimension sociologique et économique, selon les acteurs suivants :

- **La dimension organisationnelle :** considérer la mobilité comme une succession d'emplois ont un changement d'affectations dans une structure organisationnelle.
- **La dimension sociologique :** conçoit la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un groupe social auquel, il appartient les économistes. En distinguant entre les deux autres concepts à savoir la relocalisation des salariés et le roulement des travailleurs.²
- **La dimension économique :** Selon le dictionnaire des sciences économique « La mobilité professionnelle désigne un changement d'emploi ou de métier, cette mobilité peut s'accompagner d'une montée ou d'une *ment de poste de travail soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une autre branche, dans le pays industrialisé, la mobilité des cadres a beaucoup augmenté (la trajectoire professionnelle) ».*³

2. Les typologies de mobilité

Durant sa carrière, un salarié peut effectuer différentes mobilités possibles dans l'entreprise. Celles-ci varient selon qu'elles s'effectuent à l'extérieur de l'entreprise ou en son sein même (à l'interne). On distingue donc des mobilités externes et des mobilités internes.

¹ ELOUAER Ilyess, « **la mobilité des salariés, déterminant et impact sur la performance organisationnelle** », université Dauphinine Paris.

² ilyeslouaer@gmail.com

³ JEAN Marie Peritti, **Gestion des ressources humaine** et gestion des personnes, 6eme édition, Vuibert, Paris, 2007, p118.

2.1. Mobilité externe

La mobilité externe est une mobilité qui s'effectue à l'extérieur de l'entreprise/II peut s'agir d'une mobilité externe souhaitée (démission) ou subie (licenciement à la fin de C.D; D).

a) Le licenciement

Il est effectué lorsque l'employeur prend l'initiative de résilier le contrat de travail. Dans le but de protéger le salarié, il est soumis à des restrictions législatives qui mettent en place des lois renforçant les obligations à respecter. Les raisons poussant à effectuer un licenciement au sein de l'entreprise peuvent être d'ordre économique ou pas.

- Le licenciement non économique : s'effectue sur fond autre qu'économique. Les raisons entraînant ce licenciement peuvent être un manquement, faute grave, manque de compétence pour le poste occupé, etc.

- Le licenciement économique : s'effectue sur fond de problèmes économiques. Actuellement, du fait de la crise économique qui sévit en Europe, on assiste, à un grand nombre de licenciement économique à cause du nombre important d'entreprise qui tombent en faillite et d'une diminution importante obligée de salarié pour celles qui subsistent.

b) La démission

Le salarié que souhaite mettre fin à son contrat de travail doit faire connaître l'employeur sa décision de résilier le contrat.¹ La connaissance des raisons que poussent le salarié à donner sa démission est un élément important en gestion des ressources humaines. En effet un départ peut être révélateur de dysfonctionnement interne ou de l'inadaptation de certaines politiques ressources humaines, de la non prise en compte salarié.

c) Le contrat à durée déterminée :

Elle s'effectue de plein droit à l'échéance du terme c'est-à-dire à l'arrivée de la date prévue par le contrat ou, à défaut de date, à la réalisation de l'objet du contrat.

¹ JEAN Marie Peretti, op. cit, p 118.

d) L'atout de la mobilité externe :

Les spécialistes en gestion des carrières déconseillent des changements trop nombreux.

Une mobilité externe permet de saisir des opportunités et des progrès généralement plus vite qu'en interne mais sauf pour quelques spécialistes très recherchés, il n'est pas souhaitable de totaliser à 40 ans plus de cinq entreprises (non compris le stage et les premiers courtes expériences).¹

La mobilité externe devient une préoccupation des DRH que s'attachent à :

-Conserver une dynamique de renouvellement modéré du personnel et donc avoir quelques départs, notamment à des niveaux hiérarchiques supérieurs permettant des recrutements. C'est en particulier nécessaire lorsque les départs en retraite sont peu nombreux.

-Eviter la démotivation des salariés qui n'ont pas de perspective interne en favorisant leur orientation externe et donc un appel d'air grâce à la promotion interne pour assurer le remplacement.

-Sélectionner et conserver les compétences d'avenir et d'aider à partir celles qui seront moins utilisées dans le futur.

Il n'y a pas de gestion de carrière et mobilité interne possible en vase clos. La recherche de l'équilibre optimal passe par des départs et des recrutements.

2.2. La mobilité interne :

C'est une mobilité qui s'effectue à l'intérieur même de l'organisation. On peut distinguer diverses formes de mobilités internes qui soulèvent des problèmes de gestion spécifiques :

a) Mobilité verticale :

Celle-ci consiste en un changement d'une hiérarchie à une autre. Elle est peut-être tournée vers le bas (la rétrogradation) ou vers le haut (la promotion).

¹ JEAN Marie peretti ,op.cit p 119.

-Mobilité vertical (vers le haut) : il s'agit de la promotion d'un salarié dont on considère qu'il a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieur au moment où une opportunité apparaît.

-Mobilité vertical (vers, le bas) : la « rétrogradation » ou descente dans l'organigramme a longtemps été évitée, l'entreprise préfère se séparer d'un salarié qui est dans l'impossibilité de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur soit par insuffisance de compétence (lorsque le poste a évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante), soit par disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients. Cependant il est de mieux en mieux accepté dans un contexte où la recherche de la sécurité prime sur l'ambition.

b) Mobilité géographique

Il s'agit d'un changement de ville, de région, voire de pays (on parle alors d'expatriation et de mobilité internationale). La mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de cadre de vie avec les problèmes induits sur le plan personnel (scolarité des enfants, situation du conjoint...etc.

c) Mobilité fonctionnelle

Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquant l'apprentissage de nouvelles compétences.

d) Mobilité horizontal :

Le changement de poste ne s'accompagne pas dans changement de position hiérarchique. Les risques liés au changement ne sont donc pas compensés par l'obtention d'une progression hiérarchique. Les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent être des mobilités verticales dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment des mobilités horizontales.

L'entreprise dans le cadre de leur gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, attache une grande importance, à la mobilité interne et à la politique de promotion. Les gestionnaires de carrières accordent une importance particulière aux salariés en plateau de carrière.

e) Le développement de la mobilité interne :

Pour développer la mobilité interne les entreprises utilisent une panoplie d'outils d'information sur les postes à pouvoir :

-Le panneau d'affichage est simple mais n'encourage pas la consultation.

-la note cycle des destinataires.

-Le journal de la mobilité valorise la politique de mobilité.

-Le réseau informatique avec sa messagerie interne.

-L'intranet qu'est devenu récemment un canal privilégié d'information sur les postes. Sur intranet « salarié à accès à une bourse des emplois » et peut s'informer sur les postes disponibles dans l'immédiat ou à terme, étudier les compétences requises, s'auto évaluer et dans de nombreux cas, postuler directement.

-Les réunions de la mobilité réunissant la DRH, les responsables opérationnels et les gestionnaires de carrières permettent un travail très fin et personnalisé.

-Enfin le réseau informel de chaque salarié peut jouer un rôle irremplaçable.

Le souci de donner la priorité aux ressources internes conduit à puiser dans cette panoplie mais aussi à créer des postes de gestionnaire de carrière responsable du développement de la mobilité de population allant de 200 à 500 personnes.

3. Les différentes approches théoriques de la mobilité :

La mobilité des salariés est caractérisée par plusieurs modèles théoriques qui sont différents, qui est élaborée par les travaux de diverses approches, présentant un point commun dans la mesure où elle tente de définir le terme mobilité, et de décrire son processus avec tous les modèles qui trouvent leur théorie dans le modèle **de March et Simon (1958)**.

Selon lesquels le manque d'incitation et de soutien offert aux entreprises influence sur le départ des salariés de l'organisation qui provoquent des inégalités et des divergences

entre la contribution des salariés et les revenus qui affectent la compensation de leur effort par la motivation¹.

3.1. La théorie du capital humain :

Le salarié depuis plusieurs années ou durant sa vie professionnelle est important dans l'entreprise en peut le considérer comme le moteur de l'entreprise. Il cherche souvent de plus en plus à le motiver et à favoriser son épanouissement au travail.

3.1.1. Histoire du concept :

Le concept de « capital humain » est développé pour la première fois en 1961, par l'économiste américain **Théodore Schultz** qui l'exprime en ces termes : « Alors qu'il apparaît évident que les individus acquièrent des savoir-faire et des savoirs utiles, il n'est pas si évident que ces savoir-faire et savoirs constituent une forme de capital et que ce capital soit pour une part substantielle pour le produit d'un investissement délibéré. » A partir de 1965, **Gary Becker** approfondit le concept et le vulgarise, obtenant en 1992 le prix Nobel d'économie pour son développement de la théorie du capital humain. Des chercheurs en gestion comme Flamholtz et Lacey, dès 1980, ou plus tard Lepak et Snell contribuent alors à la diffusion de la théorie et à son utilisation pratique.

Capital humain se définit comme l'ensemble des capacités productives qu'un individu acquiert par l'accumulation des connaissances générales ou spécifiques de savoir-faire, la notion du capital exprime l'idée que c'est un stock immatériel imputé à une personne pouvant être accumulé, user cette notion a été principalement développée par Gary Becker. La théorie de capital humain fonctionne par rapport à celle de capital financier ou physique, donc, on considère que le capital humain est formé de trois éléments qui sont un ensemble, déterminant une certaine aptitude de l'individu à travailler.

- Les compétences
- Les expériences
- Les savoirs

De même que le capital humain physique, le capital humain peuvent acquérir surtout l'attention portée à la santé de l'individu au titre de son capital santé, il doit pouvoir produire un avantage ou un rendement par ces compétences. Par cette dernière, on distingue le capital humain

¹ CAUDIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « **gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie**, édition Dunod, Paris, 1997, p 254.

spécifique qui interprète les compétences non transférables à un système de savoir et capital humain générique avec ces compétences transférables. La définition donnée par le fascicule de documentation fdx 50-183 semble être, l'accorde, de plusieurs personnes donc la compétence est « la capacité à mettre en œuvre des connaissances, savoir-faire et comportement en situation d'exécution, c'est-à-dire investir son personnel ».

La compétence est généralement synonyme de capacité à résoudre les problèmes dans un contexte donné, lorsque la situation d'exécution s'exerce dans le cadre professionnel. Le savoir, le savoir-faire, et le savoir être, ces trois concepts gravitent autour de la compétence.

- Savoir : ensembles des connaissances théoriques et pratiques ;
- Savoir-faire : mise en œuvre maîtrisée d'un savoir et d'une mobilité pratique dans les réalisations spécifiques ;
- Savoir être : savoir-faire relationnels, est un mélange d'aptitudes, de compétences, comportements, mêlant la communication, la disponibilité, ouverture d'esprit et d'adaptabilité.

Le capital repose sur une accumulation des connaissances ou de savoir, l'homme acquiert en tout premier lieu des connaissances grâce à des formations générales, c'est-à-dire son éducation, donc, les dépenses de formation aident à constituer un capital humain par un investissement monétaire tel que l'achat d'éducation et bien (livre, droit...). Toutefois, le salarié constitue une charge pour l'entreprise, évalué en fonction de niveau d'étude de l'employé non de sa productivité dans l'entreprise, peut également accroître son capital humain par le biais de formation professionnelle continue qui est obligatoire dans les entreprises depuis 1971. En général, cette formation a pour but d'accroître ou de compléter les connaissances du personnel mais surtout permet à l'entreprise de devenir plus compétitives de fait à la hausse de productivité.

3.1.2. Particularités du capital humain :

La double interprétation soulignée plus haut résulte en réalité du fait économiquement exceptionnel que le capital humain est indissociable de son détenteur. Cette incorporation du capital humain a deux conséquences : sa personnalisation et sa limitation. Parce qu'il est nécessairement personnel, le capital humain implique l'individu tout entier dans une démarche d'investissement constante (l'individu s'enrichit en permanence avec des nouveaux savoirs et expériences). De plus, le capital humain, contrairement au capital financier, ne peut

devenir propriété d'un tiers- ; il" est simplement mis à disposition par l'individu. D'autre part, le capital humain est limité à l'individu qui l'incorpore : il dépend de ses capacités physiques et mentales, de son cycle vital.

Il est risqué pour un employeur d'investir dans le capital humain dans la mesure où celui-ci ne présente aucune garantie de rentabilité. L'individu étant libre et seul propriétaire réel de son capital humain, il peut à tout moment soustraire celui-ci à l'employeur (en allant travailler ailleurs par exemple). À partir d'un certain âge, un employeur (que ce soit un particulier ou une entreprise) n'aura plus intérêt à investir dans le capital humain d'un individu. De même que l'individu fait des choix dans l'investissement de son propre capital, de même l'employeur fait des choix de coût, d'opportunité dans sa gestion du capital humain. Il peut traiter l'individu comme un partenaire commercial, comme un simple rouage économique ou bien encore le considérer comme un investisseur au même titre que les investisseurs financiers.

D'autre part, les travaux de **WHITE (1971) et SORENSEN (1977)** relatifs à la théorie de chaîne d'offre d'emploi capture le marché de travail comme un système de mobilité relié et compensé à plusieurs chaînes d'offres d'emploi, ce dernier résultera, soit par la création de nouveaux postes de travail ou le départ d'un individu de son poste. Donc cette chaîne prendra sa fin lorsque le poste est occupé par une autre fonction interne, d'après des recherches sur la chaîne de l'offre et d'emploi présentant des lacunes concernant le type. Selon **WILLIAMSON (1979)**, dans sa théorie de coût de transaction, si un poste se libère au sein de l'organisation donc cette dernière décide de ne plus avoir recours au marché de travail pour recruter son personnel pour des raisons de coûts, alors une chaîne de promotion au sein d'une

Entreprise et le poste sera rapidement occupé. Mais si l'organisation décide de faire confiance au marché de travail pour une embauche, premièrement, elle lancera un appel d'offre pour le poste vacant, cet appel d'offre intéressera les premiers demandeurs d'emploi bien que les salariés déjà en place sera à l'origine d'une chaîne de mobilité.

La théorie **du capital humain, de BECKER(1962)**, qui considère la mobilité comme un événement dont la réalisation dépend de l'évaluation de gains nets tirés de l'emploi actuellement occupé par rapport aux gains futurs, estime du nouvel emploi. Le capital humain appréhendé

comme une ressource individuelle et un facteur de différenciation sur le nombre d'événements rencontrés par l'individu sur le marché de travail.

Cette théorie est une contradiction **ARCHAMBEAU (2002)** dans la mesure où les employés ayant un niveau élevé d'aptitudes et capacités de spécialisation et de chercher d'investir davantage dans leur travail que les employés qui ont peu de capital humain. La théorie de **STIGLER (1961)** ne s'intéresse qu'à l'étude du processus de mobilité qui dit que l'individu préfère d'entrer en chômage volontaire pour investir ces ressources à la recherche d'un autre emploi qui lui permettra d'offrir un salaire supérieur, d'autre part la formation joue un rôle sur la productivité ce qui affecte la décision de la mobilité et la période de recherche d'emploi¹.

Selon aussi la **théorie de JOVANOVIC (1979)**, les travailleurs et les entreprises sont hétérogènes, les deux cherchent une utilité sur le marché de travail mais une mauvaise adéquation entre l'employé et le poste occupé peut provoquer des informations imparfaites et engendrer par conséquent sa mobilité, en fin la théorie de dualité du marché de travail représente une référence dans le domaine de la recherche sur la mobilité professionnelle, elle suppose la coexistence de deux sortes de marché au sein de l'économie. Un marché primaire pour les emplois qualifiés et secondaire pour les emplois jugés (précaires). Dans chaque marché, les firmes et les individus se comportent différemment selon les discriminations pratiques par les firmes sur certaines catégories de la population qui se trouvent exclues de ce marché (**Nackenoff 1983**), il en résulte que les travailleurs développent les modèles d'instabilité relativement supérieurs à ceux de marché primaire².

4. Les facteurs de la mobilité :

Les facteurs de la mobilité sont très divers selon que l'on se place du côté du personnel (l'intéressé même de la mobilité) ou celui de l'entreprise (la hiérarchie, la politique de GRH appliqué en son sein et son organisation). Mais on observe que quel que soit le côté où on se place : pour déterminer ces facteurs, il existe des freins qui viennent décourager et apporter une contrainte à la mobilité. Le tableau suivant présente les freins et les facilitateurs de la mobilité³

¹ IELOUAER Ilyess, op. cit.

² ARANEDER Julie, thong-hime Emmanuelle et autres, **les diagnostics de l'emploi territoriales**, édition collection, hors-service N° 4.

³ ERIC CAMPOY, Etienne Maclouf, et autre, **gestion des ressources humaines, collectionSYNTHEX**, Pearson éducation France, Paris ,2008, p 120.

Tableau N° 1 : les freins et les facilitateurs de la mobilité

Freins	Facilitateurs
Facteurs individuels	
L'intéressé	
1 Pas de première expérience mobilité	4 Expérience antérieure réussit de changement d'emploi
2 Méconnaissances d'autres milieux professionnels	5 Connaissances diversifiées des milieux professionnels
3 Pour de ne pas être à la hauteur	6 Le désir d'ajustement de soit
Supérieur hiérarchique	
7 Paternalisme	9 Style de management délègue : les subordonnées sont autonomes. 10 Expérience personnelle de la mobilité
8 Pas d'expérience personnelle de la mobilité	
Facteurs liés à gestion des ressources humaines	
11 Gestion de l'emploi au coup par coup	16 Gestion préventive de l'emploi 17 Formation préparant l'évolution professionnelle 18 Diffusion large actualité des postes à pouvoir 19 Règles de jeu connu de personnel 20 Valorisation de la mobilité volontaire dans les critères de promotion
12 Peu de formation ou formation de stricte adaptation au poste	
13 Pas de diffusion de poste à pouvoir	
14 Conséquence d'une demande changement de poste non précisées	
15 Non prise en compte de la mobilité volontaire dans les critères de promotion	
Facteurs organisationnel	
21 Incertitude sur le recrutement des remplaçants	25 Remplacements effectués sur des bases connues de la hiérarchie 26 Régulation centrale 27 Beaucoup d'information sur la vie de l'entreprise et ses métiers 28 Les incertitudes existantes connues des salariés maintiennent en éveil
22 Organisation par baronnies, « guerre » entre fiefs rivaux	
23 Peu d'information sur la vie de l'entreprise et des métiers	
24 Climat de travail instable, incertitude forte sur le devenir de l'emploi. Ou à l'inverse très forte stabilité et routine	

5. La politique de la mobilité :

On a constaté que l'homme est fait pour être mobile. La mobilité en peut le définir comme un caractère de ce qui change de place, de position et changement du poste ou de fonction, puis est un moyen d'au service de définir un objectif, est un instrument de gestion qui permet de résoudre certaines contraintes. Une politique de mobilité a plus de chance de donner les résultats qu'elle conduit une pensée et des choix précis : volume de mobilité souhaité, catégorie professionnelle, donc repartir le volume de mobilité selon les catégories concernées. La qualité de politique de gestion de mobilité repose sur la circulation de l'information à l'intérieur de l'entreprise. Offrir à chacun des salariés la possibilité d'évoluer et valoriser ses compétences et capacités de servir dans l'entreprise est l'objectif ; affiché des politiques de mobilité.

Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées :

- La politique « au coup par coup » ;
- La mobilité organisée¹.

Dans le premier cas; le problème de la mobilité ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. La hiérarchie des salariés recherchée avec le gestionnaire de carrière si l'un de ces salariés connaît les aptitudes requises.

Donc la mobilité « *au coup à coup* » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Il ne s'installe pas vraiment dans le cadre de la gestion des ressources humaines. La nécessité de pouvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation fiable peut aboutir à des échecs. Le manque des promotions qui entraînent un constat d'échec se révèle particulièrement coûteux. Aussi important pour bien organiser la mobilité.

La mobilité organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. La mobilité organisée utilise des plans de remplacement appelés aussi plans de succession et organigramme. Ces plans prévoient pour un certain nombre de postes de responsabilité, le nom de (la ou les) personne (s) de remplacer à court ou moyen à terme le titulaire.

¹ JEAN Marie Perretti, gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition Vuibert, 2008, p95.97.

Dans le cadre des politiques de diversité et d'égalité professionnelle, il peut être décidé que les plans de remplacement prévoient au moins une femme parmi les personnes proposées pour chaque poste de responsabilité¹.

6. Les effets de la mobilité interne :

Dans l'entreprise, la mobilité a des conséquences sur celle-là, en général, en particulier sur les organisations, sur les agents et le supérieur hiérarchique.

Pour les organisations :

- La mobilité favoriserait la créativité et le dynamisme ; Le décroisement des services par un brassage des expériences acquises ; À travers la mobilité interne, l'organisation arrive à la construction d'une culture commune qui conduit à un recrutement direct des agents d'une manière opérationnelle dans la structure, par les connaissances qu'ils ont de leur environnement.

➤ Pour les agents :

Cette catégorie des agents, on peut dire positive, si elle est voulue ou négociée. Elle crée une ouverture d'esprit, une forte adaptation, de la motivation ainsi des nouvelles compétences dans la structure. Donc une meilleure employabilité.

➤ Pour le supérieur hiérarchique :

Pour celui qui en bénéficie, il considère la mobilité interne comme synonyme d'efficacité, mais pour celui qui voit partir un collaborateur comme une perte de compétence, la surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service. Donc, la mobilité permet de :

- Sortir les situations conflictuelles ;
- Gérer les agents inaptes de façon temporaire ou définitive à un poste de travail².

7. Les déterminants de la mobilité :

La mobilité peut se déterminer par trois grandes catégories selon qu'ils s'apparentent à

¹JEAN Marie peritti ,op.cit p 97.

²ARANEDER Julie, THOUNG-Hime Emmanuelle, op. cit.

des caractéristiques sectorielle, organisationnelle et individuelle. En effet, peuvent être liés à des actions sectorielles de restructuration ou à la réorganisation et au changement de direction, même dans le contexte personnel et familial. En plus, elle a d'autres facteurs, tel que les normes et les valeurs jouent un rôle très important dans la détermination de processus de la mobilité en constat que la majorité des employés cherchent la bonne entreprise sur tout dans le domaine de rémunération et dévaluation de la carrière. Aussi l'entreprise cherche un employé en matière de productivité et de responsabilité¹.

7.1. Caractéristiques sectorielles :

- Cohen (1994) la source importante de mobilité et le changement d'emploi au sein d'un secteur et par rapport à la création des organisations et leur décès aussi les fusions et les restructurations.
- En trouve l'origine de ce déterminant de type sectoriel dans la théorie de March et Simon (1958) selon lequel l'individu avant de procéder à une nouvelle occasion ou opportunité qui lui appellent à une bonne rémunération et de perspective de carrière
- D'autres caractéristiques industrielles telles que la taille de secteur, la spécialité, -types de technologie utilisés, les barrières de sortie et d'entrée sont prises en considération par Carroll (1986), Hachen (1990)²
- La théorie de l'adéquation de Jovanovic (1979) dite que l'individu dans le marché du travail subit une déqualification par rapport à son niveau de compétence et à la carrière qui constitue une forte raison de sa mobilité. On le conclure avec ces caractéristiques suivantes :
 - La visibilité de nombre des organisations dans l'industrie ;
 - Les caractéristiques de secteur de travail (barrière d'entrée et de sortie, intensité de concurrence...)
 - Le niveau de l'activité économique et la création des nouveaux emplois ; La division du marché de travail et la précarisation des emplois existants sur les marchés
 - Secondaires ;
 - La manière de transmission de l'information interne.

7.2. Caractéristiques organisationnelles :

- Il est également permet les déterminant de la mobilité puis un indicateur de complexité et de la différenciation.

¹ ELOUAR Ilyess, « **la mobilité des salariés, déterminant et impact sur la performance organisationnelle** », CREPA-DRM, UMR CNRS 7088, Université Dauphine, Paris.

² Ibid.

- Selon Granovetter (1986) la taille influence sur la situation des travailleurs sur le marché du travail, c'est-à-dire plus la taille de l'organisation est grande plus les incitations qu'elle offre (promotion, prime, évolution de carrière, etc.).
- Selon March et Simon l'individu est opportuniste (immobiliste). Par ce que l'individu si ne trouve pas sa fin dans son organisation automatiquement il la quitte pour prendre une autre, car lorsqu'il travaille dans une petite structure n'a aucune évolution et d'avoir le pouvoir d'exercer ses responsabilités et d'augmenter la rémunération. Par contre dans une organisation de grandes tailles offre des avantages multiples ce qui constitue un facteur de rétentions de son personnel un avec un renforcement de leur degré de responsabilité et de reconnaissance.
- Et d'autre distinctive comme suit :
 - La taille de l'organisation ;
 - La structure de la hiérarchie ;
 - Le système de promotion interne ;
 - La grille de rémunération ;
 - La qualité de la formation distribuée aux employés (formation générale, ou spécifique)¹.

7.3 Caractéristiques individuelles :

S'inscrivent dans la théorie de capitale humain de Becker (1964), montre que le capital humain d'individus indiqués par ces connaissances professionnelles, ses compétences et aptitudes personnelles, influence sur la prise d'une décision à une mobilité et de passage d'emploi a un autre.

D'après Cadin(2000) cité cinq (5) raisons habituelles explicatives de mobilité telle que la culture, les critères d'accès à la responsabilité, le poids de diplôme et l'expérience et l'évolution des aptitudes humaines. Plus, à ces autres caractéristiques déterminantes de mobilité :

- 29 Insatisfaction par rapport au travail par la faible rémunération, et l'absence des perspectives carrières ;
- 30 Incompatible (inverse) de l'emploi occupé avec la vie privée de l'individu ;
- 31 L'incapacité de travail occupé ;
- 32 Les caractéristiques personnelles (âge, sexe, statut social)
- 33 La qualité et la quantité des ressources économiques à la disposition de l'individu) ;

¹IELOUAR Ilyess, op.cit.

- 34 Le niveau de scolarisation et la qualité de diplôme et la spécialisation ;
- 35 L'expérience professionnelle acquise ;
- 36 La qualité et la quantité des informations à la disposition des individus¹.

8. La mobilité et gestion des carrières :

La carrière dans l'entreprise est une succession d'affectation, la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, plus le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

Elle apparaît comme une convention entre les besoins de l'entreprise et des potentiels disponibles et désirs exprimés par les salariés. Il s'exprime en décision de rémunération, formation et mobilité interne. La décision de promotion joue un rôle très important dans le développement hiérarchique de l'individu dans l'entreprise, la préparation et le suivi d'une telle décision constitue également un autre composant d'un système de gestion de carrière.

Gérer les carrières, c'est de prendre en compte les besoins d'entreprise et les potentiels de chaque salarié.

Donc, il implique un système d'appréciation qui permet la direction, des capacités et d'orienter la gestion caractériser de l'emploi, plus, aussi a une politique de mobilité et de promotion et d'une gestion de carrière.²

8.1. Les systèmes d'appréciation :

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'évaluation, permettant de collecter des informations importantes pour la création des divers programmes (la mobilité, la rémunération, formation.) Et les décisions concernant les salariés³.

Aujourd'hui dans toutes les organisations le système d'appréciation devient obligatoire, indispensable.

¹ ELOUAR Ilyess, op.cit.

² JEAN Marie Perritti, op. cit, P 85, 86

³ Ibid P 86.

8.1.1. Les objectifs :

Le système doit permettre de mesurer la participation de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garder un lien avec la rémunération. Il est considéré comme élément essentiel de la recherche des procédures.

L'importance de renforcement de l'appréciation est par apport au partage de la fonction des ressources humaines et l'adoption de la DRH. À travers l'appréciation, c'est l'ensemble de la gestion des hommes confiée à chaque responsable appréhendé.

L'appréciation doit permettre :

- De favoriser la sensibilisation d'encadrement à la gestion RH de son rôle ;
- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Développer et mobiliser en permanence les compétences des salariés.

Les buts pour suivi lors de la mise en place de système peuvent être :

- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel ;
- Créer un climat plus favorable de travail ;
- La rationalisation de décisions individuelles ;
- Mettre en œuvre gestion des compétences.

Les décisions que l'appréciation peut être classée selon 3 niveaux :

a- La promotion, mutation, changement d'affectation et toutes les décisions de mobilité ;

b- les actions qui visent l'amélioration des compétences individuelles et collectivité d'organisation (formation, ex) ;

c- L'individualisation de la rémunération.

9. Les avantages de la mobilité interne :**9.1. Pour le salarié :¹**

A priori, dans bien des cas, la mobilité interne semble offrir plusieurs avantages au travailleur : elle lui permet d'évoluer sur le plan professionnel au sein d'une entreprise ou d'un groupe, elle lui assure une participation accrue à des projets d'entreprise ou à des modes de décision caractérisés par un niveau supérieur de responsabilités ; par ailleurs, elle lui autorise de prétendre à une augmentation salariale.

Outre, cette possibilité de bouger en interne peut constituer un excellent moyen pour le travailleur d'accumuler des expériences professionnelles et humaines, de bénéficier de programmes de formation complémentaires et s'éviter, en conséquence, d'être confronté à la lassitude et à l'impression de stagner dans son parcours professionnel.

La mobilité interne présente donc des perspectives d'évolution multiple pour les salariés qui sont susceptibles d'y prétendre. De telles perspectives seraient de nature à accroître la motivation au travail et donc à atteindre un certain niveau de performance.

9.2. Pour l'entreprise :

La mobilité interne permet à l'entreprise de :

- Limiter les risques et les coûts inhérents aux procédures de recrutement, mais aussi pour tenter de fidéliser leurs meilleurs collaborateurs.
- « favoriser la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle »²
- Réduire la fuite d'intelligence de l'entreprise
- Améliorer les résultats financiers.
- Régler progressivement les situations de sureffectifs dans l'entreprise.

10. Les inconvénients de la mobilité interne :**10.1. Pour le salarié :**

- « Craindre de se tremper de voie ;
- Réaliser de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé ;

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGYRE Fridirique, op. cit. p 419.

² Ibid, p 419.

-Devoir faire l'effort de se former à de nouvelles activités »¹

-La perte complète d'identité professionnelle en cas d'une sanction.

-La perte de son poste initial.

-Le doute et la perte de confiance en soi.

-Craindre de prendre une mauvaise orientation de carrière, d'être infidèle à son ancien supérieur ou à son équipe ou encore d'être mis dans une voie de sortie ou à l'écart.

-la charge du travail.

10.2. Pour l'entreprise :

-Contribuer à la dispersion des réseaux et des modes de coopération existante.

-Affaiblir l'esprit et la dynamique des équipes.

- « *Gaspillage des compétences.*

-Perte des acquis d'expérience ».²

11. Les freins de la mobilité :³

11.1. La difficile tâche des conseillers d'orientation :

Il devient de cerner le contour des métiers, ce qui rend les parcours de mobilité d'autant plus complexes. La conséquence principale concerne les conseillers d'orientation et les responsables ressources humaines. Censé être à l'interface des services et avoir une vision globale de l'entreprise, ils ont pour mission « de chercher des collaborateurs les plus surs, donc souvent les plus expérimentés et familiers des responsabilités et des missions qui leur sont confiées »¹, d'orienter et d'informer les salariés des opportunités et des évolutions des métiers.

Le problème vient du fait que ces experts ont de plus en plus de mal à connaître l'ensemble du paysage des métiers et formations possibles. IL leur devient difficile de donner des conseils sur des métiers en évolution permanente, qu'ils ne connaissent plus réellement.

11.2. Le coût d'une politique de mobilité difficilement estimable :

La mobilité interne réduit le coût du recrutement par rapport au coût de recours au marché externe. C'est pour cette raison que les entreprises choisissent généralement de donner la priorité au marché interne pour tout nouveau recrutement, puisque d'une part l'entreprise connaît le salarié, et d'autre part, le salarié peut connaître assez aisément les conditions du marché du travail.

¹CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGYRE Fridirique, op. cit, p 419.

²Ibid, p 419.

³Ibid p 431,432.

Malgré la valorisation de la mobilité et notamment celle réalisée par les directions, il n'en reste pas moins que les politiques de mobilité occasionnent un certain nombre de charges et de risques. Mais, tout comme les gains, les coûts réels d'une politique de mobilité sont difficiles à estimer.

11.3. L'émergence de stratégie de non-révélation de l'information :

Lorsqu'un salarié quitte ou arrive dans une équipe de travail, c'est le reste de l'équipe qui est pénalisé, tout du moins au début. C'est ce qui explique aussi bien le supérieur hiérarchique cédant que le supérieur hiérarchique recrutant exerce des freins à la mobilité.

En effet, chacun d'eux cherche à s'entourer de personnes compétentes et expérimentées afin de minimiser le risque de moins bonne performance. Ainsi, le supérieur hiérarchique cédant va freiner le départ de ses collaborateurs et le supérieur recrutant ne va pas encourager l'arrivée de nouveau potentiellement facteur de mauvaises performances.

La capacité à intégrer de nouveaux arrivants varie selon les équipes et est fonction du taux de rotation des salariés ainsi que des caractéristiques du salarié remplacé.

En effet, plus un groupe est habitué à accueillir des nouveaux, plus la période d'intégration sera rapide et facile. De même, plus le salarié remplacé n'était apprécié et ancré dans son ancienne équipe, plus l'intégration du nouveau sera longue.

11.4. Problèmes de rémunération :

Le développement des salaires fondés sur les performances, qu'elles soient individuelles ou collectives, peut se révéler un obstacle à la mobilité.

Lorsqu'un salarié quitte un service, risque en effet de perdre une part de la rémunération qui ne sera pas immédiatement compensée dans la nouvelle fonction. Une fois arrivé dans son nouveau poste il ne sera pas apprécié, son responsable n'aura certainement aucune envie de l'augmenter sans aucune garantie de performance future.

11.5. Absence de formalisation :

Ce qui freine à la mobilité, les risques liés à un accident de salarié, l'absence de traces écrites et de formalisation des procédures.

Résumé du chapitre :

Le développement de la mobilité impose un important effort de communication destinée à valoriser toutes les formes de mobilité et à diffuser les idées que la mobilité augmente et enrichie les compétences et garantit seul l'employabilité future.

PARTIE PRATIQUE

Préambule :

Dans ce chapitre, nous allons faire une présentation de notre organisme d'accueil **Textile**, retracer son histoire en évoquant ses missions, ses objectifs et les différentes directions de l'entreprise.

1. Définition de l'entreprise SENITEX :

SENITEX est une entreprise spécialisée dans l'ennoblissement des tissus blancs, imprimés et mélangés coton polyester haute qualité.

Elle est dotée d'un service création capable de répondre aux exigences et souhaits du marché. L'équipement du complexe est conçu pour le traitement de tous les tissus en coton ou mélange s'adaptant à toutes les demandes (08 places).

2. Historique de SENITEX :

Après l'indépendance de l'Algérie; les sacrifices que le peuple algérien exerce en faveur de la récupération des ressources nationales et la prise en main de son potentiel: ou l'indépendance des hauts responsables du pays lancent la campagne de nationalisation des unités nationales et les projets en vue de la réalisation, comme exemple SONITEX N°66.218, de juillet comporte comme ordonnance la création de la SONITEX (société nationale industries textiles) pour cette dernière est confiée à plusieurs secteurs industriels comme les secteurs d'industries chimiques qui la motrice des coulerons tissus et aussi elle se muni de la matière première de secteur agricole.

SONITEX est l'une des premières entreprises à mettre en œuvre la nouvelle forme de gestion des entreprises le 18/02/1974, comme elle est également l'une des premières entreprises du secteur industriel qu'applique la décision gouvernementale en matière de restructuration de l'économie nationale, cinq nouvelles entreprises sont issues de la restructuration de SONITEX (COTITEX, ECOTEX, INDEX, SOITEX) et aussi DISTRITEX créée par décret N°82-395 du 04/12/1982 qui charge de la distribution et commercialisation des produits textiles réalisés par les nouvelles entreprises de produits textiles.

Dans le cadre d'industrialisation, un accord a été signé entre SONITEX et la société japonaise (MARUBENI) le 25/07/1997 en vue de la réalisation d'un complexe de finissage. Son implantation a lieu de daïra de kherrata en raison de la présence d'un barrage qui après une étude menée par les constructeurs (DIABAGZEKI) s'avéra fructueux pour le bon

fonctionnement de complexe en 1982 à permet la naissance de COTITEX-kherrata, elle fut créée par le décret N°82/384/de 04/12/1982 son siège social fixe (LEGHOUAT), elle est devenue SONITEX en vue le procès-verbal de la réunion générale extraordinaire de l'entreprise publique économique.

Entreprise industrielle TEXTILE « LEGHOUAT » ayant lieu de HOLDING le 06 au 25/11/1980, elle à été décidée du patrimoine de l'entreprise publique économique, l'entreprise d'industrie textile(LEGHOUAT) en finales l'une de ces filiales et le complexe Kherrata, ce dernier s'appelle SONITEX (société d'ennoblissement des textiles) est une société par actions destinées pour le finissage et commercialisation des tissus en coton, mélange te autre textile.

3. Présentation de l'organisme d'accueil :

Dans chaque étude pour la réalisation d'un objet, un élément très essentiel apparaitre : l'environnement, cet élément représente une grande influence sur l'entreprise et son fonctionnement.

3.1. L'environnement géographique :

« SENTEX Kherrata » est situé dans une petite ville mais avec tous les moyens nécessaires pour ses fonctionnements, par exemple : le climat méditerranéen qui favorable pour l'industrialisation aussi un barrage qui assure son besoin d'eau. La proximité de deux portes (Jijel Bejaia) permette la meilleure transition de produite exporté et des matières premières.

L'organisme SONITEX-kherrata est situé aussi sur l'axe routier relais Bejaia-Sétif; sur la route nationale N°09, hors trois kilomètres de ville de kherrata.

3.2. L'environnement juridique et industriel :

« SENTEX » soufre des problèmes des réformes économique qui menacent son existence, surtout autant que entreprise publique à une grande concurrence par le prive.

3.3. L'environnement socioculturel :

- **la technologie** : la SENTEX autant que entreprise publique posad d'un matérielle a haut technologie sur tout son laboratoire qui est bien équipé, sans oublier que cette entreprise appartienne a groupe(TEXTMAGO) qui domine le secteur textile d'Algérie.

- **La concurrence** : chaque entreprise a ses concurrentes, ainsi SENTEX soufre de la concurrence étrangères sur tout la chine qui est le premier du marché Algérienne, mais en peut toujours faire la déférence car la « SENTEX » est bien marqué avec sa meilleure qualité de tissus.

3.4. L'environnement de la société :**3.4.1. Superficie :**

- ❖ Superficie totale de l'unité : 92 049m².
- ❖ Superficie au plancher (bâtiment) : 25 942,8m².
- ❖ Superficie couverte (bâtiment) : 24 942,8m².
- ❖ Superficie de l'espace clôture : 67 291,73m²

3.4.2. La distribution des surfaces :

- ❖ Atelier de production : 10 368m²
- ❖ Magasin pièce de recharge : 972m²
- ❖ Magasin produit chimique : 1944m²
- ❖ Magasin de tissu écru : 1906,5m²
- ❖ Bloc de maintenance : 972m²
- ❖ Bloc administratif : 432m²

3.4.3. Installation annexe :

a) Station de pompage d'eau à partir de barrage

b) Station de traitement d'eau brut qui fournit 04type d'eau :

- ❖ Eau douce pour l'usine à 3% allemande
- ❖ Eau douce pour chaudière à 15% allemande
- ❖ Eau potable (douce javellisé)
- ❖ Eau filtrée (pour arrosage)

c) Station de traitement des eaux résiduaires avant rejet station déminé ratio.

3.5. Les produits commercialisés :

- ✓ Drap de lit 02 places (2.4m de laize) blanc, teint et imprimé 100% coton
- ✓ Popeline (1,5m de laize) teint, imprimé.
- ✓ Toile d'ameublement imprimé.
- ✓ Velours teint et imprimé.
- ✓ Flanelle 100% coton (1,5m de laize) teint.
- ✓ Satin (composé 100% coton).

- ✓ Toile légère 100% coton (1,6m de laize) teint et imprimé.

3.6. Réalisation :

Consortium japonais.

Marubeni : chef de file.

Fugibo/knoko-how (savoir-faire).

Type de contrat : le 14/01/1979.

Fin des travaux : 30/12/1981.

Date d'inauguration : en juin 1982.

4. Mission et objectif de l'organisme d'accueil :

4.1. Les missions :

SONITEX de KHerrata est chargé de réaliser les activités suivantes :

- Gestion et développement de la production en matière de la perfection.
- Application de toute opération de n'importe qu'elle forme économique, commerciale, sociale et financière.
- -Consiste à faire de finissage des produits de l'unité Laghouat et commercialisation des tissus, coton, mélange et autre textile.

4.2. Les objectifs :

- Le premier objectif de l'entreprise est de satisfaire les besoins de peuples en produits textiles sur le territoire nationale, et offrir de l'emploi aux habitantes de la région a fin de diminuer le taux de chômage au niveau de la région.
 - Assurer le bon fonctionnement de système de production et prestation de la commercialisation de la gamme la qualité et la quantité de ces telle que :
- ❖ Habillement féminin et masculin
 - ❖ Fibres naturelles et synthétique
 - ❖ L'exploitation rationnelle de secteur textile
 - Aboutir a la satisfaction des clientes.

- Atteindre un haut niveau de la souplesse dans les ventes.
- Une adaptation rapide avec les changements du marché.
- Veiller sur la qualité de ses produits, et ce pour bien positionner sur le marché.

5. Les pratiques de la gestion des ressources humaines au sein de SENTEX :

Les pratiques de gestion des ressources humaines est un ensemble des activités volontaire retenues parmi la gestion des ressources humaines de manière globale, visant l'attente des résultats concrètes.

Résumer de chapitre :

Ce cinquième chapitre comprend la présentation détaillée de l'organisation d'accueil. Dans cette phase nous avons évoqué un bref historique de TEXTIL, ses missions, ses objectifs, et les directions de cette dernière.

Chapitre VI analyse des données et interprétation de résultats

Préambule :

1-les caractéristiques personnelles de la population d'enquête

2-analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse

3-analyse et interprétation des résultats de la deuxième hypothèse

4-vérification des hypothèses

Résumé de chapitre

Préambule :

Chaque recherche scientifique s'applique sur une population d'étude, qui sera le sujet sur lequel porte l'investigation. Connaître les qualités qui caractérisent cette population aide à la fois le chercheur et les lecteurs à apprécier la recherche et à envisager ce sujet à l'étude. Pour cela nous procédons à l'analyse des données personnelles ainsi que les deux axes de questionnaires annuels qui répondent sur les hypothèses formulées.

1- Les caractéristiques personnelles de la population d'enquête :

Tableau N° 02 : la répartition de l'échantillon de la population d'enquête

Age	Effectif	%
[20 – 30]	11	34,37%
[31 - 40]	13	40,62%
[41 - 50]	02	6,25%
[51 - 60]	05	15,62%
61 et plus	01	3,12%
Total	32	100%

A travers le tableau N° 2, nous remarquons que la tranche d'âge qui est entre 31 ans et 40 ans représente le plus grand pourcentage c'est de 40,62% de nos échantillon, suivi 34,37% qui ont l'âge entre 20 et 30 ans, en suite 15,62% qui représente la tranche d'âge entre 51 et 60 ans, après 6,25% qui représente la tranche d'âge entre 41 ans et 50 ans, et aussi on a la tranche de 61 ans et plus avec un taux inférieur de 3,12%.

La domination de la 2^{ème} catégorie s'explique par la catégorie qui est très active et qualifiante par ce qu'elle est déjà passé par une formation ou elle est bénéficié d'une promotion, donc elle possède une expérience professionnelle adéquate. En suit, ce qui concerne la 1^{ère} catégorie qui est moins âge c'est dans le but de recruter et embucher des nouveaux diplômés, donc on peut dire Textil est une entreprise qui donne la chance au salarié qu'ayant juste la formation pour but d'avoir l'expérience professionnelle.

Tableau 3 : la répartition de l'échantillon selon le genre

Genre	Effectif	%
Homme	24	75%
Femme	08	25%
Total	32	100

Chapitre VI analyse des données et interprétation de résultats

Ce tableau montre que le taux de la catégorie masculine est supérieur à celle de féminine avec un écart qu'il les sépare 71,87% qui représente le sexe masculin et 25% sexe femme.

On constate que les hommes sont majoritaires au sein de la société TEXTIL cela s'explique par la nature de l'activité de la société qui est à caractère commercial qui demande des déplacements fréquents sur territoire national et que les femmes préfèrent plutôt en interne.

Tableau N° 4 : répartition de l'échantillon selon le diplôme

Diplôme	Effectif	%
Diplômé	23	71,87%
Non diplômé	09	28,12%
Total	32	100%

Le tableau n° 4 montre que le taux de fréquence de la catégorie dite diplômé est plus grande quand à celle des non diplômés, dont la destination qui les divise est observable puisque 75% est le pourcentage qui représente les diplômés, nous avons enregistré que 25% concerne les non diplômés. Nous constatons d'après les résultats obtenus l'infériorité de la catégorie des non diplômés sur les diplômés, ce qui fait comprendre le statut de ces derniers au sein de l'entreprise TEXTIL.

Tableau N° 5 : la répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	%
Cadre supérieur	07	21,87%
Cadre moyen	11	34,37%
Agent de maîtrise	08	25%
Agent d'exécution	06	18,75%
Total	32	100%

Nous constatons dans ce tableau que la catégorie cadre moyen représente un pourcentage élevé de notre échantillon soit de 34,37% suivi par la catégorie des agents de maîtrise représente 25%, ensuite vient la catégorie d'agent d'exécution avec un pourcentage de 21,87% et aussi cadre supérieur qui est avec un taux de 18,75%.

Après l'analyse de notre tableau on déduit que l'entreprise TEXTIL donne beaucoup d'importance à la catégorie des cadres moyens et à la catégorie des agents de maîtrise et cela

Chapitre VI analyse des données et interprétation de résultats

renvoie à la complexité des tâches et les exigences de mode professionnelle face à l'évolution technologique et la compétitivité sur la sphère économique.

Tableau N° 6 : la distribution de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	%
Primaire	01	3,12%
Secondaire	10	31,25%
Moyen	03	9,37%
Universitaire	18	56,25%
Total	32	100%

D'après le tableau on observe que la majorité de notre échantillon on a un niveau universitaire de 56,25%, le niveau secondaire est le plus proche de primaire avec un pourcentage de 31,25%, pour le niveau moyen 9,37% suivi par un pourcentage minime de 3,12% pour le niveau primaire.

Ce tableau nous montre que la majorité des cadres ont un niveau universitaire. C'est-à-dire un niveau élevé, mais qui est théorique, c'est pour cela que les entreprises prennent en considération ces cadres pour les former, afin de caractériser leurs connaissances acquises comme on peut citer la politique de recrutement qui exige le diplôme universitaire beaucoup plus que ce qu'acquise les centres de formation.

Tableau N° 7 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Effectif	%
1 an à 10 ans	22	68,75%
11 ans à 20 ans	04	12,50%
21 ans à 30 ans	04	12,50%
31 ans et plus	02	6,25%
Total	32	100%

Suite aux résultats de notre analyse, le tableau indique que la majorité des ouvriers TEXTIL ont une ancienneté de plus de 10 ans, avec un taux de 68,75% de l'échantillon, suivi par la catégorie de 11 ans à 20 ans avec un taux de 12,5% de l'échantillon, ce qui vient après le même taux dans la catégorie de 21 ans à 30 ans. Enfin un pourcentage de 6,25% pour la catégorie ayant 31 ans et plus.

On déduit que cette augmentation de plus de 10 ans d'expérience avec un taux de 68,75% revient à la fidélité des salariés à leurs entreprises. Cette dernière peut s'expliquer par différentes raisons ; peut-être à cause des contrats on peut expliquer même s'il quitte son

poste c'est difficile de trouver un autre, puis à l'adaptation dans ces postes occupés et le climat organisationnel avec une bonne communication entre eux, ainsi pour l'objectif de déterminer leurs carrières professionnelles.

Synthèse des données personnelles :

A travers les analyses présentées dans le premier axe on remarque que l'échantillon d'étude est jeune, de majorité masculine, doté d'un niveau souvent élevé. Des facteurs qui encouragent et donnent des possibilités et opportunités aux salariés à la mobilité et à la formation et par expérience ce à l'enrichissement de leurs parcours professionnels et au développement de leurs compétences.

2- Analyses et interprétations des résultats de la 1^{ère} hypothèse :

« L'impact de la formation sur la mobilité des ressources humaines. »

Tableau N° 8 : la répartition des enquêtés selon le changement de poste

Changement de poste	Effectifs	%
Caractères qui changent de place	07	15,21%
Changement de poste	24	52,17%
Changement de fonction	12	26,08%
Changement de lieu d'entreprise	03	6,52%
Total	46*	100%

46* cette fréquence représente la multiplication des réponses

Ce tableau représente la répartition selon la définition de la mobilité, la majorité de notre échantillon montre que la mobilité est un changement de poste avec un taux de 52,17% suivi d'un pourcentage de 26,08% comme changement de fonction, 15,21% catégorie qui change de places. Par contre la minorité avec un taux de 6,52% comme un changement de lieu d'entreprise.

A partir de ce tableau on découvre que le terme « mobilité » est défini comme le caractère de ceux qui changent de poste selon la majorité de notre échantillon, donc la mobilité est définie comme un changement de poste, changement de lieu ou d'entreprise.

Tableau N° 09 : la répartition des enquêtés selon les types de mobilité

Type de mobilité	Effectif	%
Mobilité verticale	24	57,14%
Mobilité horizontale	16	38,09%
Mobilité d'environnement	02	4,76%
Autres	00	0%
Total	42*	100%

42* cette fréquence représente la multiplication des réponses

Le tableau montre que la plupart de notre échantillon avec un pourcentage de 57,14% ont aspiré la mobilité verticale entre 38,09% de mobilité horizontale, concernant la mobilité d'environnement (géographique) avec un taux de 4,76%.

Chapitre VI analyse des données et interprétation de résultats

D'après le tableau ci-dessus, on déduit que l'entreprise TEXTIL favorise plusieurs types de mobilité, la plus utilisée est la mobilité verticale afin de développer leurs capacités et leurs employabilités, il provoque une stabilité dans la vie professionnelle des salariés, c'est-à-dire qu'ils s'expriment au sein d'une même fonction ou d'un même métier.

Mais l'évolution dans le niveau hiérarchique, contrairement à la mobilité horizontale qui est importante à la stabilité des salariés donc il y a une perturbation dans leur vie professionnelle. Ainsi, celle de l'environnement influence négativement aussi sur l'adaptation et l'intégration des salariés dans une nouvelle organisation par des règlements internes différents et les méthodes de travail.

Tableau N°10 : la répartition des enquêtés selon les postes occupés

Poste occupé	Effectif	%
Un seul poste	12	37,5%
Deux postes	06	18,75%
Trois postes	05	15,62%
Plus	09	28,12%
Total	32	100%

Les résultats de ce tableau indiquent un pourcentage majoritaire de 37,5% des enquêtés qui ont occupés un seul poste, et de 28,12% pour ceux qui occupent plus de trois postes, suivis d'un pourcentage de 18,75% pour l'occupation de deux postes, et 15,62% pour les salariés qui ont un changement de trois postes durant leurs vie professionnelles.

On déduit d'après notre analyse que la majorité occupe un seul poste, donc ce genre on peut le classer dans la catégorie de la mobilité verticale, car elle possède à exercer le même métier et la même fonction. Mais elle se caractérise par l'évolution hiérarchique pour objectif d'assurer un équilibre dans leurs vie professionnelle.

Tableau N° 11 : la répartition des enquêtés selon le changement de poste

Changement de poste	Effectif	%
Dans le service	10	31,25%
Dans la même catégorie	12	37,5%
Dans la hiérarchie	04	12,5%
Autre	06	18,75%
Total	32	100%

Chapitre VI analyse des données et interprétation de résultats

La lecture de ce tableau nous indique que 12 personnes de notre échantillon avec un taux de 37,5% pour celui qui fait la mobilité dans le même service avec un taux de 31,25% dans la même hiérarchie avec un taux 12,5% pour d'autre proposition.

Nous constatant que la plupart des salariés textile lors de la mobilité on observe que tous les changements de poste se fait dans la même catégorie et le même service, par contre la minorité dans la même hiérarchie, donc il existe une relation étroite entre les critères précédent qui provoquent une mobilité verticale, parce qu'ils assurent la stabilité des salariés dans leurs postes dans l'entreprise

Tableau N° 12 : la répartition des enquêtés selon la formation

Formation	Effectif	%
Oui	18	56,25%
Non	14	43,75%
Total	32	100%

D'après les résultats de ce tableau, on aperçoit que 56,25% de notre échantillon d'étude ont reçus une formation, par contre 43,75% n'ont pas eux de formation.

Les statistiques reflètent que la formation est très forte au sein de cette entreprise, donc elle se fait selon les besoins et les échantillons de l'entreprise. Etant donné que les travailleurs se sont capables à faire des formations par apport à leurs expériences et compétences qui ont déjà obtenus. Ce qui démontre que l'entreprise TEXTIL organise un plan pour la pratique de la formation qui est basée sur la mobilité. Par lesquelles, ils organisent des actions de formation en fonction des objectifs « formation, qualification, rendement... » aussi par les caractères d'ancienneté ainsi d'autres critères comme des connaissances subjectives.

Tableau N° 13 : la relation entre la mobilité et le genre

Formation	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
Masculin	16	80	4	20	20	100
Féminin	4	57,14	3	42,85	7	100
Total	20	74,07	7	25,92	27	100

Ce tableau nous montre que la majorité de notre échantillon d'étude avec un taux de 74,07% ont contribué à une formation, dont 80% de genre masculin. Par contre on retrouve un nombre inférieur par rapport au premier de 42,85% genre féminin.

D'après les résultats de ce tableau ci-dessus on constate que le genre masculin est plus déplaçable d'un secteur à un autre ou d'un site à un autre. Mais contrairement aux femmes

Chapitre VI analyse des données et interprétation de résultats

sont les moins appelées à se déplacer à cause des obstacles familiaux. Surtout leurs situations après le mariage, et à cause de circonstances sociales qui disent que les femmes doivent travailler dans des milieux à leurs lieux de résidence.

Tableau N° 14 : la relation entre la mobilité et la formation

Mobilité Formation	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
Oui	15	83,33	3	16,66	18	100
Non	13	86,66	2	13,33	15	100
Total	28	84,84	5	15,15	32	100

On déduit à travers ce tableau une majorité écrasante de 84,84% de mobilité a confirmé avec un taux positif. Contre 15,15% qui le confirme négativement on a eu 86,66% qui n'ont pas effectué de changement par rapport à la formation effectué, contre 83,33% des mobilités mais en dors de la formation.

D'après le tableau ci-dessus, on a remarqué un taux très élevé de la formation au sein de l'entreprise par le processus de la mobilité, donc la formation oriente les aptitudes à maîtriser les tâches surtout les techniques de travail.

L'amélioration des aptitudes permet aux salariés de travailler dans un n'importe quel poste même s'il est supérieur.

Tableau N° 15 : la relation entre le changement de poste et la formation

Changement de poste La formation	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
Oui	16	84,21	3	15,78	19	100
Non	13	86,66	2	13,33	15	100
Total	29	85,29	5	14,70	34	100

D'après les données relatives de ce tableau on constate que la majorité avec un pourcentage positif de 83,29%. Contre 14,70% qui confirme négativement. Le résultat de changement par rapport à la formation non effectué avec un taux de 86,66% contre 84,21% des travailleurs qui ont contribué une formation.

D'après le tableau on remarque que le taux de formation et très élevé au sein de l'entreprise TEXTILE par le processus de mobilité. Donc la formation représente un utile très important

Chapitre VI analyse des données et interprétation de résultats

dans la maîtrise des tâches et l'orientation des aptitudes surtout la technique du travail ce qui mène les salariés de travail dans n'importe quel poste.

3. Analyse et interprétation des résultats de la 2^{ème} hypothèse

« L'impact de l'expérience sur la mobilité des travailleurs »

Tableau n°16 : la répartition des enquêtés selon le changement de poste par différents critères

Chargement de poste par critère	E	%
Expérimenté	17	53,12%
Ancien	07	21,87%
Compétent	08	25%
Total	32	100%

Les résultats portés dans le tableau ci-dessus révèlent que l'échantillon de l'expérimenté changer de poste ayant une fréquence de 17, représente la majorité avec un taux de 53,12% de la population étudiée.

Un taux de 25%% est attribué aux compétents, et enfin le taux le plus bas de 21,87 % aux anciens.

Cette analyse nous indique que les personnes expérimentées sont les plus attirés au changement de poste parmi la population étudiée. Cela peut être expliqué par leur besoin d'explorer d'autres métiers ayant des postes plus qualifiants.

Tableau n°17 : la répartition des enquêtes selon la mobilité

Mobilité	E	%
Oui	25	78,12%
Non	07	21,87%
Total	32	100%

Selon les données portées dans le tableau 17, on remarque que la plupart de notre échantillon a bénéficié d'une mobilité au sein de l'entreprise, qui est représenté avec un pourcentage de 78,12%, contre un taux de 21,87% pour ceux qui n'ont pas eu ce bénéfice.

Chapitre VI analyse des données et interprétation de résultats

Suite à la lecture des données de ce tableau on déduit que la majorité de l'effectif avec une fréquence de 25 représente un taux de 78,37% parmi notre échantillon qui effectuant un recrutement interne de la mobilité, à l'opposé de recrutement externe avec un taux de 21.87%.

Donc ce tableau indique que la majorité des travailleurs sont attachés au recrutement interne de la mobilité par rapport au recrutement externe.

Tableau n°20 : la répartition des enquêtés selon la pratique et l'influence sur la mobilité

L'influence sur la mobilité	E	%
L'expérience	20	62,5%
Formation	12	37,5%
Total	32	100%

On déduit d'après ces données statistiques, la quasi-totalité de nos enquêtés avec un taux de 62,5% de notre population d'étude ont fait la formation, contre 37,5% des personnes ayant de l'expérience.

D'après ces résultats nous pouvons déduire que, la majorité de l'échantillon d'enquêtés due de l'influence de la formation sur la mobilité, contrairement à la catégorie de l'expérience qu'un nombre moins élevé de celui de l'expérience.

Tableau n°21 : la relation entre la mobilité et les raisons de changement de poste.

Mobilité	Oui		Non		Total	
	Fr	%	Fr	%	F	%
Raison de Changer						
Valorisation des compétences	09	69,23	04	30,76	13	100
Expérience	18	85,71	03	14,28	21	100
Après une formation continue	05	83,33	1	16,66	6	100
Total	32	80	08	20	40	100

D'après les données relatives de ce tableau on constate que la majorité des enquêtés bénéficient la mobilité avec un taux de 80% contre 20% qui ne bénéficient pas le changement.

Chapitre VI analyse des données et interprétation de résultats

On remarque également que la répartition des réponses selon la raison de changement de poste, pour ceux qui ont répondu par « oui » on trouve un taux de 85,71% pour l'expérience qui est la plus élevée, un taux de 83,33% pour une formation continue et valorisation des compétences avec un pourcentage de 69,23%.

Ceux qui ont répondu par « Non », on retrouve un taux de 30,76% pour valorisation des compétences suivi d'un taux de 16,66% pour la catégorie après une formation continue, enfin un taux de 14,28% pour l'expérience.

Tableau n°22 : la relation entre la mobilité et l'ancienneté.

Mobilité	Oui		Non		Total	
	Fr	%	Fr	%	Fr	%
Ancienneté						
1 an à 10 ans	20	76,92	06	23,07	26	100
11 ans à 20 ans	4	57,14	3	42,85	7	100
21 ans à 30 ans	3	75	1	25	4	100
31 ans et plus	1	50	1	50	2	100
Total	29	74,35	11	28,20	39	100

A travers ce tableau on remarque que la quasi-totalité de l'échantillon représente le taux de la mobilité au sein de l'entreprise, avec un taux de 74,35%. Un taux 23,07. Seulement, ce qui affirme une mobilité avec un taux de 76,92% a été observé pour les travailleurs ayant une expérience entre 1 an à 10ans, un taux de 57,14% a été observé pour les enquêté ayant une expérience entre 11an à 20ans, les salariés ayant une expérience entre 21ans et plus présente un taux de 75% et enfin un taux de 50% attribué au personne ayant une expérience entre 31ans et plus.

Il est remarqué que la majorité des interrogés considère que l'ancienneté en expérience comme une source de la mobilité surtout pour les âgés, ceci est expliqué par les connaissances du métier générale, on peut dire que l'expérience influe positivement sur le salarié de changer sa position et son poste, aussi exercé plusieurs tâches.

Tableau N° 23 : la relation entre la mobilité et le genre

Mobilité	Oui		Non		Total	
	E	%	E	%	E	%
Masculin	17	85	03	15	20	100
Féminin	07	70	03	30	10	100
Total	24	80	20	20	30	100

Les résultats de tableau ci-dessus montre que la quasi-totalité de nos enquêtés avec un taux de 70% de notre population d'étude qui ont été touchés par la mobilité, contre 20% ne contribuent pas la mobilité, dont le genre masculin est de 85% est 70% des femmes.

A partir de ces résultats on remarque les hommes sont plus capables à se déplacer d'un secteur à un autre ou d'une entreprise à une autre pour chercher un emploi plus rémunérant et un poste supérieur.

Alors que les femmes sont les moins appelées à se déplacer à cause des obstacles sociaux et familiales surtout après le mariage aussi l'arrivée des enfants et en plus à la localisation de l'entreprise.

4.vérification des hypothèses :

A travers la phase de recueil des informations sur le terrain et l'étape de l'analyse et l'interprétation des données, on procède à la vérification des deux l'hypothèse émissent au début de la recherche.

La première concerne la formation elle a un impact positif sur la mobilité des ressources humaines. Durant l'enquête, nous avons constaté à travers l'après- enquête et le questionnaire que la formation est un moyen pertinent qui permet d'être plus opérationnel dans le domaine de travail.

D'après les résultats obtenus, on a conclu que l'entreprise propose des formations avec un taux de 56.25% dont 43.75% à la proposition des salariés, donc ces résultats affirment que l'entreprise textile offre des formations à ces ouvriers avec une prise en charge totale.

Les résultats indiqués par le tableau N°13 affirment que la formation affect la mobilité.

A travers les données, on a conclu que les hommes sont plus aptes à la formation avec un taux de 80% que les femmes au sein de Textile ; car l'homme est toujours mobile pour avoir le mieux et le supérieur, par contre les femmes sont moins appelées à la formation à cause des circonstances sociales et familiales.

A partir de ces résultats statistiques, on a pu vérifier notre hypothèse « la formation elle a un impact positif sur la mobilité des ressources humaines » et on a ressorti les conclusions suivantes :

CONCLUSION

Conclusion :

A ce stade de la réflexion et au regard des résumés précédemment établies à chaque fin de chapitre, cette conclusion portera davantage sur la description des éléments déterminants de la recherche.

Le principe retenu partir des deux parties (théorique et pratique) est que la mobilité interne reste toujours l'outil d'ajustement et de mise à niveau qui consiste le développement des compétences, l'acquisition des nouvelles connaissances et habilités que les employés souhaitent de les voir ou introduite d'une façon impérative dans les grandes orientations de l'organisation.

On a constaté aussi que la mobilité au sein de Textile avec ces deux critères de sélection a pour but de motiver le salarié puis de créer un climat organisationnel favorable ainsi que la rémunération.

A la lumière des résultats de l'étude, nous pouvons déduire que l'expérience et la formation jouent un rôle essentiel dans la détermination de la mobilité, donc la formation renforce les connaissances de l'ouvrier dans son demain, elle est capable de :

- Découvrir, vivre le savoir dont un ouvrier a besoin ;
- prendre les connaissances de son expérience et les mettre au profit d'autre connaissances ;
- Expérimenter de toute les choix personnels ;
- Réfléchir sur les résultats de son expérimentation et faire une introspection sur la façon dont il l'a vécu ;
- Assure une bonne adaptation au travail lors de changement technologique puis développer leur carrière ;
- Elle est utile pour le personnel nouvellement recruté que pour le personnel en place.

Alors si ces conditions sont respectées, le salarié va acquérir un savoir par rapport à ses expériences. La formation a pour but d'augmenter l'efficacité de l'organisme (mobilité, capacité, sécurité.....etc.).Elle répond aussi à d'autres besoins comme l'intégration, satisfaction, motivation et amélioration de productivité ainsi qu'à l'adaptation des travailleurs.

L'expérience professionnelle dans un milieu organisationnel a un rôle efficace dans la maîtrise de travail et dans la rentabilité, Deux principes sont requis pour assurer la continuité au sein d'une entreprise :

-Chaque expériences doit avoir des pratiques précédentes pour enrichir les expériences postérieures, alors d'après cet ensemble, l'ouvrier s'adapte à son environnement ;

-Le second principe repose sur l'interaction entre la direction intérieure de l'organisme avec l'environnement extérieur.

Par ailleurs, la mise en place des formations internes est nécessaire pour le bon déroulement des services et la motivation du personnel pour une bonne rentabilité.

Assurer les conditions de travail est primordial pour le confort des travailleurs, puis de former des gestionnaires qui peuvent résoudre les problèmes administratifs et techniques posés au sein de l'organisme.

Nous considérons d'après notre enquête que la formation des salariés de Textile est insuffisante pour une bonne gestion efficace de son service, ainsi que l'amélioration des conditions de travail est requise pour motiver les salariés.

Au terme de ce modeste travail, nous espérons avoir répondu à la problématique sur laquelle est axée notre recherche ; donc influence de la formation ainsi que l'expérience sur la mobilité interne. Le champ d'intégration en matière de ressources humaines reste ouvert aux chercheurs et aux experts algériens.

LISTE
BIBLIOGRAPHIQUE

La liste bibliographique

JOCELIIND Abraham, Mobilité interne et polyvalence : efficacité et création de ressources, in cahier du ceramat- upress. ITAE de Tours, 2001, vol14, N°88, p142.

MIGNONAC Karim, Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs, Management, 2001, vol.4, N°2, p47-78

SPEITZKI Henri, La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, édition economica, Paris, 1995, P99.

POTOCKIMALICET Danielle, élément de sociologie du travail et de l'organisation, édition economica, Paris, 1997, p83.

JEAN-MarieCiteau, gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 4eme édition, Dalloz, Armod colin, 1994, 2002, Paris, p101.

GRAWWITZ Madeline, Lexique des sciences sociales, 7^{eme} édition, édition Dalloz, Paris, 2000, p278-279.

PERETTI Jean-Marie, Tous DRH : Les responsabilités ressources Humaines des cadres dirigeants, 2^{eme} édition, édition d'organisation, Paris, 2002, p150.

THIERRY Ardouin, Ingénierie de formation pour une entreprise, édition Dunod, Paris, 2003, P98.

BELANGER et Autre, Gestion stratégique des ressources, Gaétan Morin editeur, Boucherville, 1988, p229.

GILLES Ferrol et Autres, Dictionnaire de sociologie, 3^{eme} édition, édition Arman Coline, Paris, 2004, p81.

ANDRE Akoun et ANSERT Pierre, Dictionnaire de sociologie, édition seuil, 1999, p188.

KAROLEWICZ Francis, L'expérience un potentiel pour apprendre, Edition le Harmattan, Paris, 2000, p27.

BOUDON Raymond et FILLIEULE Renaud, Les méthodes en sociologie, 12^{eme} édition, édition puf, Paris, 2004, p03.

ANERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, université d'Alger, 1997, p146.

BEVRANDT Sylvie et autre, Communication en santé et action sociale, édition Nathan, Paris, 1999, p94.

JEAN Marie Peretti, Ressources Humaines et gestion des personnes, 6^{eme} édition, Librairie Vuibert, Mars, 2007, p99.

JACQUE Soyer, Fonction, nouvelle édition, d'organisation, Paris 2000, p459.

KSOULEN A /Halim, Mahdi Yacine, La réalité de la formation au sein de l'entreprise CO, GB 2004,2005, p11-13

JACQUE Soyer, fonction formation, édition d'organisation ,2^{ème} édition, 1998, p38.

JEAN Marie Peretti, G des R H, édition Vuibert, Paris, 2004, p161-173.

JACQUE Soyer, fonction formation, 3eme édition d'organisation,1998, 1999,2003 , Paris, p28.

THIERRY Ardouin, Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2^{ème} édition Dunod, Paris, 2003, 2006, p35.

DIMITRI Weiss, Ressources Humaines, 2^{ème} édition d'organisation, Paris, 1999, 2003, p444-445.

CAUDIN Loic et Autre, pratique gestion et élément de théorie, gestion des ressources humaines,3eme édition, Dunod 2007, p293.

JEAN-MarieCiteau, gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratiques, 3eme édition, Dalloz, Armordcoline, 1994, 2002, p108.

JEAN Vincens, Travail et emploi, édition Anatole, France, 2001, p21.

AUBERT Jacques, GILBERT Patrick, Valorisation et validation de l'expérience professionnelle, édition Dunod, Paris 2003, p61.

JOHN Dewey, Démocratie et éducation, chapitre II, « l'expérience et pensé » Armand colin, Paris 1990, p182.

KAROLEWICY Francis, expérience, un potentiel pour apprendre, les fondements les principes, les outils, édition le harmattan, Paris France, p32.

JEAN Marie Peretti, Gestion des ressources, 10^{ème}édition, Vuibert ENTREPRISE, édition Vuibert, Paris, 2004, p36-37.

Dictionnaire des ressources humaines.

ELOUAER Ilyess, « La mobilité des salariés, déterminant et impact sur la performance organisationnelle », université dauphine Paris.

IlyessLouaer@gmail.com

CADIN Loic, GUERIN Francis, « PIGEYRE Frédérique, Gestion des ressources humaine », pratique et éléments de théorie, édition Dunod, Paris 1997, p254.

<http://fr.wikipedia.org/WIKI/capital-humain>.

ARANEDER Julie, THOUNG G-Hime Emmanuelle et Autres, Les diagnostics de l'emploi territorial, édition collection, hors-série N°4.

Eric CAMPOY, Etienne MACLOUF, karim MAZOULI, Valérie NEVEU, Gestion des ressources humaines, collection SYNTHEX, Pearson Education France, Paris, 2008, p 120.

Jean- Marie Perretti, Gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition Vuibert, 2008, Paris, p 95, 97.

ELOUAR Ilyess, «La mobilité des salariés, déterminant, et impact sur la performance organisationnelle », CREPA-DRM, UMR, CNRS 7088 ? UNIVERSIT2 DAUPHINE ? Paris.

ANNEXES

Annexe I

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines

Département des Sciences Sociales

Questionnaire de Recherche

Sur thème

**« L'Impact de la Formation et l'Expérience Professionnelle sur la Mobilité
des Travailleurs »**

Cas pratique : Textile

Madame/Monsieur, nous sommes des étudiants en phase de préparation d'un mémoire de fin de cycle : Master II en Sociologie du Travail et de Ressources Humaines intitulé «L'Impact de la Formation et l'Expérience Professionnelle sur la Mobilité des Travailleurs » et dans le cadre de l'élaboration de ce dernier, nous vous prions de bien vouloir apporter votre contribution à la réalisation de cette étude en acceptant de répondre objectivement au présent questionnaire, il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat et les obtenus ne seront utilisés qu'à des fins scientifiques.

Nous vous remercions d'avancer pour votre collaboration et votre sollicitude.

Préparé par :

OUALI Kahina

MIRI Ines

Encadré par :

Mr. CHALAL Mokhtar

Annexe I

Questionnaire

I Axe : les données personnelles

1) Age :

- a) [20-30 ans] b) [31-40 ans]
c) [41-50 ans] d) [51-60 ans]
e) 61 ans et plus

2) sexe : a) féminin b) masculin

3) Niveau d'études :

- a) primaire b) secondaire
c) moyenne d) universitaire

4) diplôme :

5) votre spécialité :

6) votre ancienneté dans l'entreprise

- a) (1 an à 10 ans)
b) (11 ans à 20ans)
c) (21 ans à 30ans)
d) (31ans et plus)

7) catégorie socioprofessionnelle

- a) cadre supérieur
b) cadre moyen
c) agent de maîtrise
d) agent d'exécution

Annexe I

II^{ème} axe : la mobilité des ressources humaines

8) qui évoque parmi vous le mot la mobilité professionnelle ?

a) caractère qui change de place, de position ?

b) changement de poste

c) changement de fonction

d) changement de lieu d'entreprise

9) quel type de mobilité existe –t-il dans l'entreprise textile ?

a) mobilité verticale ou promotion

b) mobilité horizontale, fonctionnelle ou professionnelle

c) mobilité d'environnement

Autres

10) avez-vous déjà changé de poste de travail ?

Oui Non

Si oui combien de fois ?

a) une seule fois

b) deux fois

c) trois fois

d) plus

11) le changement était-il ?

a) dans le même service

b) dans la même catégorie

c) dans la hiérarchie

Autre

Annexe I

12) votre mobilité est -t- elle possible à la base de :

a) expérience professionnelle

b) valorisation des compétences

c) après une formation continue (stage, séminaire)

Autre

13) vous- vous changer de poste :

a) Oui b) Non

Si oui parce que :

a) Vous êtes compétent

b) Vous êtes ancien

c) Vous êtes expérimenté

III axe : l'impact de l'expérience et la formation à la mobilité

14) avez -vous bénéficié des formations

a) oui b) non

Si oui :

a) Suite à votre demande

b) A la demande de l'entrepris

15) quelles sont les critères d'expériences dans l'entreprise Textile ?

a) la formation c) le diplôme

b) l'ancienneté d) la mobilité

Autre

16) quelle est la formation qui vous a permis la mobilité ?

.....

.....

Annexe I

17) Et ce que l'expérience affecte la mobilité ?

- a) oui b) non

Justifier

.....

18) l'entreprise favorise t'elle vis-à-vis la mobilité ?

- a) recrutement interne

- b) recrutement externe

19) quelle est la pratique qui a plus d'influence sur la mobilité ?

- a) l'expérience

- b) formation

Justifier

20) dans le cas d'un changement, quelle(s) mobilité(s) avez-vous effectué ?

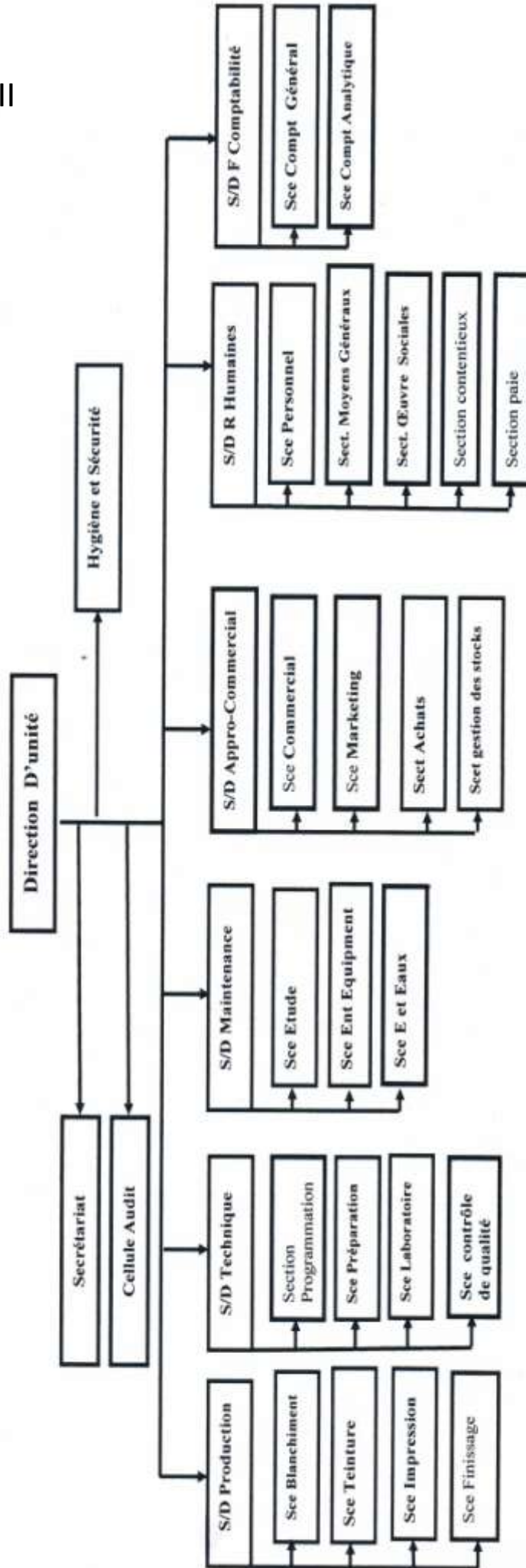
- a) promotion

- b) mutation

- c) changement de fonction

- d) changement de service

Organigramme



ALGERIENNE DES TEXTILES
TEXALG (S P A)

UNITE SENTEX KHERRATA

SITUATION DES EFFECTIFS

Effectif au : 31/01/2016.

NATURE	G R O U P E						TOTAL
	CADRE SUPER.	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	INVALIDE	C T A	
EFFETIF CONTRACTUEL	-	-	04	03	-	63	70
EFFECTIF PERMANENT	07	07	18	13	06	-	51
T O T A L	07	07	22	16	06	63	121

Fin janvier 2015.

Période	Situation au 31/12/2014	Situation début du mois	Mouvements		Situation fin du mois
			Entrées	Sorties	
Permanent	58	35	16	-	51
Contractuels	23	23	-	16	07
Programme D.A.I.P	40	59	04		63
Insertion	33	24	01	04	21
Total	153	141	21	20	142

Le Sous Directeur des Ressources
Humaines

S.MEZOUAR