



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

Université Abderrahmane Mira De Bejaia

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de gestion Département des Sciences de Gestion

Option : Management des Ressources Humaines

Mémoire de fin cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master

Thème

L'impact de la formation professionnelle sur la mobilité interne de l'entreprise

Préparé par :

MADI Kahina

MAMMERI Sabrina

Encadré par :

M^{me} : AMGHAR Malika

Année universitaire

2019/2020

Remerciement

Tout d'abord, je remercie Dieu le Tout-puissant de m'avoir donné le courage, la patience et la volonté à fin d'aboutir au terme de ce travail.

Je tiens à remercier particulièrement notre encadreur, madame AMGHAR Malika, avoir bien voulu accepter l'encadrement de ce travail de recherche, et pour ses conseils précieuses et sa patience durant la réalisation de ce travail.

Mes remerciements les plus vifs s'adressent aussi à Monsieur le président et messieurs les membres de jury d'avoir accepté d'examiner et d'évaluer ce travail.

A toute nos familles et tous nos amis(es) et proches qui n'ont pas hésités à nous donner leurs aides et du courage dans les moments difficiles et tous ceux ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire de fin de cycle.

Dédicace

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

*A mes chers frères ; Fatah, Djamel, Mourad, Rabah, et leurs
enfants.*

A mes chères sœurs ; Houria et Nora

A mes chers cousins et cousines

A toute la famille ; Madi

A tous mes amis (e) sans exception

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

Merci à tous.

M^{lle}. Zahina

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à ma très chère mère qui a sacrifié toute sa force pour assurer ma réussite dans mes études et à la mémoire de mon formidable 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 mes chers frères ; Lakhedar, Hassen, Omar

A mes chers cousins et cousines

A toute la famille ; Mammeri

A tous mes amis(e) sans exception.

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

Merci à tous

M^{lle}. Sabrina

Liste des abréviations

Abréviation	Définition
GRH	Gestion des ressources humaines
ADRE	Analyse, désigne, réalisation, évaluation.
VAE	Validation des acquis de l'expérience
ADDI	Analyse, désigne, développement, implémentation, évaluation
RH	Ressources humaines
La DRH	La direction des ressources humaines.
Le DRH	Le directeur des ressources humaines.
CV	Curriculum vitae
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
RPS	Risque psycho sociaux
FPS	Formation professionnelle continue
CDD	Contrat à durée déterminé
CDI	Contrat à durée indéterminé
DIF	Droit à la formation professionnelle
PR	Pré-requise
VAP	Validation des acquis professionnelle
VAE	Validation des acquis et d'expériences
CRV	Comité régional de validation
DET	Dirigent de proximité
DPX	Dirigeant de proximité
CK	Conseiller Carrière
DFAC	Direction Fret Autochem

Liste des figures

Figure N°	Titre	Page
01	Le processus de la méthode ADRE	12
02	les étapes du cycle de formation	15
03	le cheminement de la mobilité sur les trois niveaux hiérarchiques	19
04	les étapes du processus de mobilité	25

Liste des tableaux

Tableau N°	Titre	Page
01	Conséquences de la reconnaissance de diplôme sur le niveau de qualification de l'agent	40

SOMMAIRE

Introduction générale	01
Chapitre(1) : généralités sur la formation professionnelle et la mobilité interne	04
Section(01) : la formation professionnelle	04
Section(02) : la mobilité interne	17
Chapitre(02) : l'impact de la formation sur la mobilité interne	28
Section (01) : l'impact de la formation et de la mobilité sur les salaires de l'entreprise	28
Section (02) : l'apport de la formation et de la mobilité au sein de l'entreprise	31
Conclusion générale	42
Bibliographie	
Table de matière	

Introduction

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

En effet, toutes les entreprises ont besoin aujourd'hui d'individu capable d'appliquer et de mettre en œuvre leurs connaissances et leurs compétences dans des contextes divers, des conditions technologiques différentes et de réagir de la manière autonome, c'est pour cela que la notion de formation et de mobilité sont importantes.

Pour Jean Pierre CITEAU «la formation professionnelle est l'ensemble des dispositifs pédagogiques proposés aux salariés afin de leurs permettre de s'adapter aux changements structurels et aux modifications de l'organisation du travail impliqués par les évolutions technologiques et économiques, et de favoriser leur évolution professionnelle»¹.

D'une manière plus simple, la formation c'est l'action de l'amélioration de la compétence d'une personne en savoir, savoir-faire et savoir-être. Une personne formée cela veut dire il est apte à accomplir ses tâches avec perfection et professionnalisme.

Aujourd'hui la formation occupe une place importante dans l'entreprise car elle joue le rôle qui détermine les capacités à concevoir et à mener sa stratégie qui permet de mettre une grande partie de ces actions et de développement au service de la stratégie et de ces projets, et l'allocation de ressources nécessaire à l'atteinte des objectifs.

A cet effet, toutes les entreprises sont dans l'obligation d'assurer des formations pour tous ses salariés avec ces d'efférents types, la plupart la trouvent comme un espoir pour développer leur potentiel, compétence et aptitude 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 mai par contre un investissement qui doit porter ces fruits.

Les salariés souhaitent toujours occupés un poste plus important que celui ou sont actuel donc attend de l'entreprise qui vont bénéficier d'une mobilité qui est un outil pour la fidélisation.

Selon dictionnaire des ressources humains, «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»².

En effet La mobilité est un outil de management stratégique et un processus de succession des compétences et de qualités, vue l'angle du promoteur de cette mobilité ainsi un outil didactique

¹ Jean-Marie CITEAU, «gestion des ressources humaine, principe généraux et cas pratique», 4 édition, d'Armand Colin, 1994, 2002, Paris, p113.

² Dictionnaire des ressources humaines

utiliser dans le cadre de la formation professionnelle pour promouvoir acquérir un ensemble spécifique de compétence.

Pour mieux comprendre le lien entre la formation et la mobilité nous avons proposés une problématique à notre mémoire qui porte la question suivante :

Quel est l'impact de la formation professionnelle sur la mobilité interne des travailleurs des entreprises ?

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

-Comment la formation professionnelle contribue-t-elle à l'évolution des compétences du personnel ?

-quel est l'impact du développement des compétences sur la mobilité interne de l'entreprise ?

Hypothèses :

Toute recherche est structurée autour d'une ou plusieurs hypothèses au ces dernières sont des réponses provisoires, elles s'expliquent la relation entre deux ou plusieurs phénomènes est qui demande d'être vérifiées.

-La formation peut-elle satisfaire le salarié au sein de l'entreprise ?

-La formation professionnelle avait-elle un impact positif sur la mobilité interne des travailleurs ?

-La formation a t- elle un lien direct avec la mobilité des travailleurs ?

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

-étudier la formation comme un pilier de développement des compétences au sein de l'entreprise.

-étudier la mobilité comme un levier stratégique des ressources humaines au sein de l'entreprise

-connaître comment la formation professionnelle influence sur la mobilité interne des travailleurs.

La première démarche de chaque recherche consiste à préciser des objectifs a réalisés, la fonction première de chercheurs est de ramener quelque chose de nouveau. Notre recherche vise d'une part à comprendre comment le processus de formation influence sur le développement des compétences des salariés. Et d'une autre part, le rôle important qu'elle joue la formation sur la mobilité interne.

Pour répondre aux questions posées nous avons abordé deux chapitres, la première porte sur des généralités de ce qui concerne la formation professionnelle et la mobilité interne au sein de l'entreprise.

Le deuxième chapitre porte sur l'impact de la formation professionnelle sur la mobilité interne au sein de l'entreprise.

Chapitre 01

Introduction

Les entreprises se sont rendu compte que la formation professionnelle et la mobilité interne peuvent jouer un rôle très important dans la réalisation de leurs objectifs.

En effet, la formation est l'un des leviers stratégiques des ressources humaines, elle est un investissement qui permet aux entreprises de pouvoir étendre les compétences et la productivité de leur main-d'œuvre.

De plus, 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 à la présentation générale de la formation professionnelle et de la mobilité interne : leurs définitions, politiques, typologies, enjeux, processus...etc.

Section 1 : la formation professionnelle

1. Définition de la formation :

A- Définition 1 :

La formation peut être défini selon jacques SOYER :<< la formation a été identifiée, par le salarié, comme le moyen d'atteindre un objectif qui lui est propre, Cet objectif présente une relation plus au moins directe avec l'entreprise ou avec le poste de travail occupé >>³

B- Définition2 :

Une autre définition de la formation selon M.C BELAID :<< La formation constitue un ensemble d'activités d'apprentissage planifiées elle vise l'acquisition de savoirs propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socioprofessionnel. Elle contribue à la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation .la formation nait d'un besoin organisationnel et professionnel, et vise normalement l'atteinte d'objectifs précis pour un groupe d'employés donné >>⁴

D'une autre manière la formation est l'ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en états d'assurer avec compétences leurs fonctions actuelles ou celles qui leurs seront confiées pour la bonne marche de l'organisation.

³Jacques SOYER, <<comment recenser les besoins de formation>>, page 4.

⁴M.C BELAID,<< guide pratique pour la gestion des ressources humaines>>, édition pages bleus Alger 2009,page78.

Dans ce cas, la formation est considérée comme ; un facteur d'efficacité car elle permet d'accroître les compétences des salariés afin de maîtriser de mieux en mieux leurs activités actuelles et futures, elle peut être utilisée comme un moyen de motivation des salariés, car elle répond au besoin du développement et d'épanouissement des individus au sein de l'entreprise.

Elle est aussi un moyen qui permet à chaque personne, d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences favorisant son évolution professionnelle, ainsi que de progresser d'au moins un niveau de qualification au cours de sa vie professionnelle.

2. La politique de formation

2.1 Définition de la politique de la formation

Selon JEAN marie Peretti :<< La politique de formation est l'un des volets de la gestion stratégique de l'emploi dans l'entreprise. C'est aussi l'un des moyens de répondre aux attentes formulées par les salariés et en particulier à celle d'employabilité. Cette double finalité, répondre aux attentes du personnel et aux besoins de l'organisation, est fréquemment évoquée par les entreprises >>⁵

2.2 Les principaux choix portent sur :

- Les objectifs de la formation ;
- Le budget ;
- Les contenus.
- Les bénéficiaires ;
- Les modalités : durée, « inter » ou « intra », moyens externes ou internes, formation pendant ou hors - les heures de travail, formules @ pédagogiques ;
- Le développement du e-Learning (formation via le Net) ;
- Le développement du tutorat ;
- La validation des acquis de l'expérience (VAE) ;
- Le développement du coaching ;

2.3 La politique de formation selon jacques SOYER a pour but de :

- Développer le professionnalisme ;
- Maintenir l'emploi ;
- Favoriser la promotion interne ;

⁵JEAN marie Peretti, <<gestion de ressource humain>>,21 édition, Magnard-Vuibert, paris ,juin2016, page173

- Améliorer la coopération entre les diverses unités ;
- Utiliser les ressources pédagogiques internes ⁶

3. Les enjeux de la formation

La formation des salariés réponds à la fois au attentes x des salariés et des entreprises et contribue à améliorer la performance des entreprises⁷ :

- ✓ La formation permet d'amélioré la qualité de travail : elle contribue a développé les connaissances et les aptitudes des salariés.
- ✓ La formation favorise une meilleure coordination des tâches. La formation facilite l'intégration du progrès technique (équipement, modification des modes d'organisation...).
- ✓ La formation contribue à une meilleure adaptation des salariés ...

Les dispositifs légaux de formation professionnelle visent à permettre aux salariés de ce formés de manière à développer leurs compétences mais également à se maintenir dans un emploi tout au long de leurs carrières en leurs proposant d'acquérir des compétences variées, de faire validé leurs acquis et de définir un projet personnel et professionnel.

Du coté des entreprises, les actions de formation du personnel peuvent correspondre à une stratégie réactive ou proactive :

- **une stratégie réactive de formation** : l'entreprise réfléchit sa politique de formation en fonction des changements qui affectent l'entreprise.

-**une stratégie proactive de formation** : l'entreprise réfléchit aux compétences de son personnel dans le cadre de sa stratégie globale et fait le lien entre politique de formation et gestion prévisionnel de l'entreprise.

4. Les différents types de formation

On peut retenir divers types de formation⁸ :

4.1 Adaptation

Les formations de ce type visent la meilleure adaptation de la main d'œuvre aux postes actuellement occupés. L'entreprise cherche à améliorer ses résultats opérationnels : développement d'un chiffre d'affaire, réduction des prix de revient, amélioration de sa productivité.

Ces divers objectifs peuvent être atteints en augmentation les connaissances des collaborateurs, en améliorent leurs capacités à résoudre des problèmes, en les rendant capables

⁶Jacques SOYER, <<fonction formation>>, édition d'organisation, 1998, 1999,2003, page16.

⁷Chloé GUILLOT-SOULEZ, <<la gestion des ressources humaines >>,9 édition, 2016-2017,page82.

⁸Jacques SOYER, << comment recenser les besoins de formation>>, page7.

d'utiliser de nouvelles méthodes. La formation correspond alors à un développement des savoirs ou des savoir-faire.

Il peut s'agir également, pour le personnel qui est en relation avec d'autre (collègues, collaborateurs, client...). De faire évoluer ses comportements : la formation correspond alors à une évolution vers les savoir-être plus efficaces.

Ce type de formation est pratiqué soit dès l'entrée dans le poste (adaptation initiale), soit au niveau d'un recyclage pour réaliser une mise à jour des pratiques ou un perfectionnement. Le personnel garde le même type d'emploi, il reste dans la même sphère professionnelle, dans le même métier.

Ces formations sont généralement placées sous la responsabilité directe de la ligne hiérarchique qui dispose, à cet effet, d'un budget décentralisé.

4.2 Formations liées à l'emploi

Les actions de ce type visent la préparation du personnel à des promotions ou à des reconversions interne ou externe. Il s'agit de développer la mobilité soit dans le but de maintenir l'emploi lorsque l'entreprise s'engage dans une forte évolution technologique, soit dans le but de maintenir un personnel motivé par les possibilités de carrière offertes dans l'entreprise.

Toutes les formations mises en œuvre dans le cadre d'une gestion prévisionnelle du personnel font partie de ce type.

Ici le formé subit une forte modification de son travail. Il y a changement de métier, soit pour ce promouvoir, soit pour maintenir son emploi à la suite d'une suppression de son poste initial. Les formations mises en œuvre sont généralement longues avec un complet d'apprentissage de l'utilisation de nouveaux outils et de nouvelles méthodes.

Compte tenu des durées de formation, les investissements sont plus lourds ; aussi l'entreprise s'assure-t-elle préalablement de la présence, chez le personnel concerné, des aptitudes requises pour la tenue du poste. Un bilan est mis en œuvre et le manager qui recevra la personne à l'issue de sa formation est consulté, voire décide dès la sélection des formés.

Les spécialistes des ressources humaines sont également impliqués dans ces opérations. Comme les mouvements s'opèrent souvent entre unités différentes, les budgets de ces actions sont couramment centralisés entre les mains du responsable formation ou de la direction de ressources humaines.

4.3 Outils intellectuels de base

Il s'agit des formations générales : français, mathématique, raisonnement logique ... qui visent une augmentation du niveau de la connaissance de base du personnel. Elles sont souvent indispensables avant d'engager les salariés d'une formation professionnelle d'apprentissage.

Nous pourrions considérer comme liées à l'emploi également, mais comme elles nécessitent des durées très longues et un équilibre dans le temps, il est souhaitable de les faire fonctionner selon d'autres modes de gestion. Il est en effet difficile d'imaginer que l'entreprise puisse s'engager fermée sur un cursus qui comprendrait quatre années pour la remontée du niveau de base et une année de formation professionnelle, le poste envisagé cinq ans plus tôt sera-t-il toujours existant et disponible ?

Ces formations fonctionnent donc sur la base du volontariat et les inscriptions s'opèrent à partir d'un catalogue. Les budgets afférents sont centralisés au niveau de leur mode de gestion. Elles s'apparentent à celle de la culture d'entreprise.

4.4 Culture d'entreprise

Ces formations, décidées par la direction, ont pour but de développer une culture commune dans l'entreprise. Par exemple, il peut s'agir de donner à chaque salarié d'une certaine catégorie des connaissances sur les méthodologies et les technologies utilisées dans la société, ou bien de développer certains comportements conformes à la culture interne, fréquemment les actions visent à propager une culture managériale commune.

Les actions de formation sont proposées aux différentes populations cibles par l'intermédiaire d'un catalogue. Les inscriptions se font sur la base du volontariat. Le pouvoir d'invention du manager dans ce type de formation est faible. En effet, comment supposer à une demande d'un collaborateur qui veut s'initier à la culture de l'entreprise décidée par la direction ? C'est le stagiaire qui dispose pour l'essentiel du pouvoir d'inscription.

Les budgets de ces actions sont souvent centralisés, les managers ne pouvant être tenus pour responsables de dépenses dont la décision leur échappe.

4.5 Formations liées à un projet de l'entreprise

Il s'agit des actions lancées en accompagnement de certains projets de l'entreprise. Par exemple : la mise en œuvre d'une charte, le lancement d'un projet qualité, l'introduction d'un intéressement ou de l'actionnariat.

Le but visé est d'engendrer une synergie au niveau de tous les acteurs, de manière à produire le maximum d'efficacité pour ces opérations on cherche généralement un mode de fonctionnement de la formation qui impliquera le plus grand nombre de personnes, ou du moins toutes celles qui disposent d'un pouvoir d'influence sur la réussite du projet.

L'inscription est habituellement obligatoire, mais la forme choisie pour l'action rend bien souvent caduque la notion de volontariat. Les budgets de ces formations sont centralisés.

5. Modes de formation et d'apprentissage

Plusieurs moyens sont offerts aux entreprises pour former leurs employés⁹ :

5.1 Formation sur poste de travail

Cette modalité de formation permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences en même temps qu'ils sont sur le poste de travail. En jumellent un ancien employé avec un nouvel employé, l'entreprise permet à un apprenant de développer les compétences sur simple observation. Ainsi, on peut apprendre comment opérer une machine ou comment remplir un formulaire sur simple observation.

5.2 E-Learning

Cette nouvelle forme d'apprentissage peut être une solution qui permet à l'entreprise de réduire ses dépenses de formation et un accès facile et flexible à l'apprentissage pour l'employé au ils peuvent suivre des cours à partir de leurs postes de travail et selon leurs propres emplois du temps.

5.3 Formation en classe

Modalité classique de formation, cette méthode permet à l'entreprise de former ses employés en groupe ou individuellement. Ce type de formation peut être effectué par enseignement en classe, par autoformation accompagné, tutorat, mise en situation simulation alternance, étude de cas ou jeux de rôle.

6. Détermination de besoin en formation

Selon Jacques SOYER un besoin de formation :<< est un abus de langage, une contraction pratique pour faire court, mais qui peut présenter des dangers. Il y'a besoins quand il y'a manque. Or peut-on dire dans l'absolu, sans référence à une situation donnée, qu'il y a manque de formation>>.

L'expression besoin en formation devrait donc être remplacée par problème à régler par la formation ou par l'objectif à atteindre par la formation

6.1 Les types de besoins en formation

On peut distinguer trois types de besoins selon Jacques SOYER :

⁹Sid Ahmed BENRAOUN, <<le management des ressources humaines>>, édition, 4.01.5020, place centrale-Ben-Aknoun-Alger page 165.

✓ Les besoins personnels

Lorsqu'un salarié désire atteindre un objectif dans sa vie à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise, sans relation directe avec la vie de l'entreprise et qu'il pense que la formation va l'aider, nous parlerons de besoin personnel de formation.

✓ Les besoins individuels

Par convention, nous considérons qu'il s'agit de besoins nées des problèmes ou des objectifs ne concernant qu'un seul individu, mais dans le cadre du poste occupé actuellement ou à tenir dans un avenir déterminé en accord avec ses managers ou l'organisation.

✓ Les besoins collectifs

Par convention, nous les ferons correspondre aux problèmes et objectifs concernant des groupes de travail réels : tous les titulaires d'un poste donné, tous les membres d'une unité donnée.

Des besoins individuels peuvent donner naissance à une action collective. Un besoin collectif peut se traduire par des actions individuelles¹⁰.

6.2 Recensement du besoin en formation

A chaque fixation d'objectif correspond une occasion de découverte d'un besoin de formation. Il faut donc que le système de recensement en place soit suffisamment souple pour accepter une formulation à n'importe quel moment de l'année.

La période des entretiens d'activités est peut-être plus propice au recueil des besoins, mais il doit pouvoir se faire dès que l'intéressé constate avec son manager que la formation va l'aider à atteindre un objectif.

Lorsque le recensement se réalise au moment des entretiens d'activité. Il peut être proposé un guide de réflexion.

Si aucun moyen de formation répondant au besoin n'est programmé au plan de formation et s'il y a urgence le responsable formation proposera une formation individuelle externe.

Pour le recensement des besoins collectifs nous retrouvons les mêmes caractéristiques que pour les besoins individuels : nécessité d'un système de recueil souple, pouvait être utilisé à tout moment dès qu'un groupe de travail énonce des objectifs assortis d'une action de formation. L'outil de remontée d'information vers le responsable formation doit également être disponible en permanence. Toutefois pour certains types de formations, le recensement va se réaliser d'une façon plus systémique. Les types de formation et les modalités du recensement¹¹.

¹⁰Jaques SOYER, <<comment recenser les besoins en formation>>, page3

¹¹Jaques SOYER, <<comment recenser les besoins en formation>>, page6.

7. Elaboration d'un plan de formation

Selon Jean-Marie CITEAU : « Le plan de formation est l'expression concrète de la politique de formation d'une entreprise. Il résume l'ensemble des objectifs et des moyens associés, dans un horizon donné, propre à assurer la valorisation des compétences et le développement de l'entreprise. Il vise donc à donner au personnel de l'entreprise des savoirs susceptibles d'accroître son efficacité ou lui apporter les acquisitions nécessaires à son accession à de nouvelles fonctions dans l'entreprise »¹².

Selon Jacques SOYER : « le plan de formation correspond à un document qui lie différents acteurs, il doit être monté en convergence avec les objectifs économiques, techniques et sociaux de l'entreprise, et en cohérence avec : le style de management, la nature de l'entreprise, la politique du personnel et les modes d'organisations du travail »¹³.

Le plan de formation est un processus qui permet à l'organisation d'identifier les différentes étapes nécessaires à la mise en place d'un programme de formation. Pour le département RH, le plan de formation est donc une feuille de route qui guide le formateur et le manager dans la conception, la mise en place et l'exécution de ce plan.

7.1 Objectifs d'un plan de formation

- ✓ Améliorer la compétitivité par la qualité.
- ✓ Assurer un changement technologique important.
- ✓ Dynamiser la force de vente.
- ✓ Informatisation de la gestion des stocks.
- ✓ Développement des outils bureautiques¹⁴.

7.2 Le Plan de formation

Il existe plusieurs méthodes pour faire un plan de formation et parmi ces méthodes, on a choisi¹⁵ :

La méthode ADRE

Le plan de formation est un processus qui permet à l'organisation d'identifier les différentes étapes nécessaires à la mise en place d'un programme de formation. Pour le département RH, le plan

¹²Jean-Marie CITEAU, « gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2002, page 117.

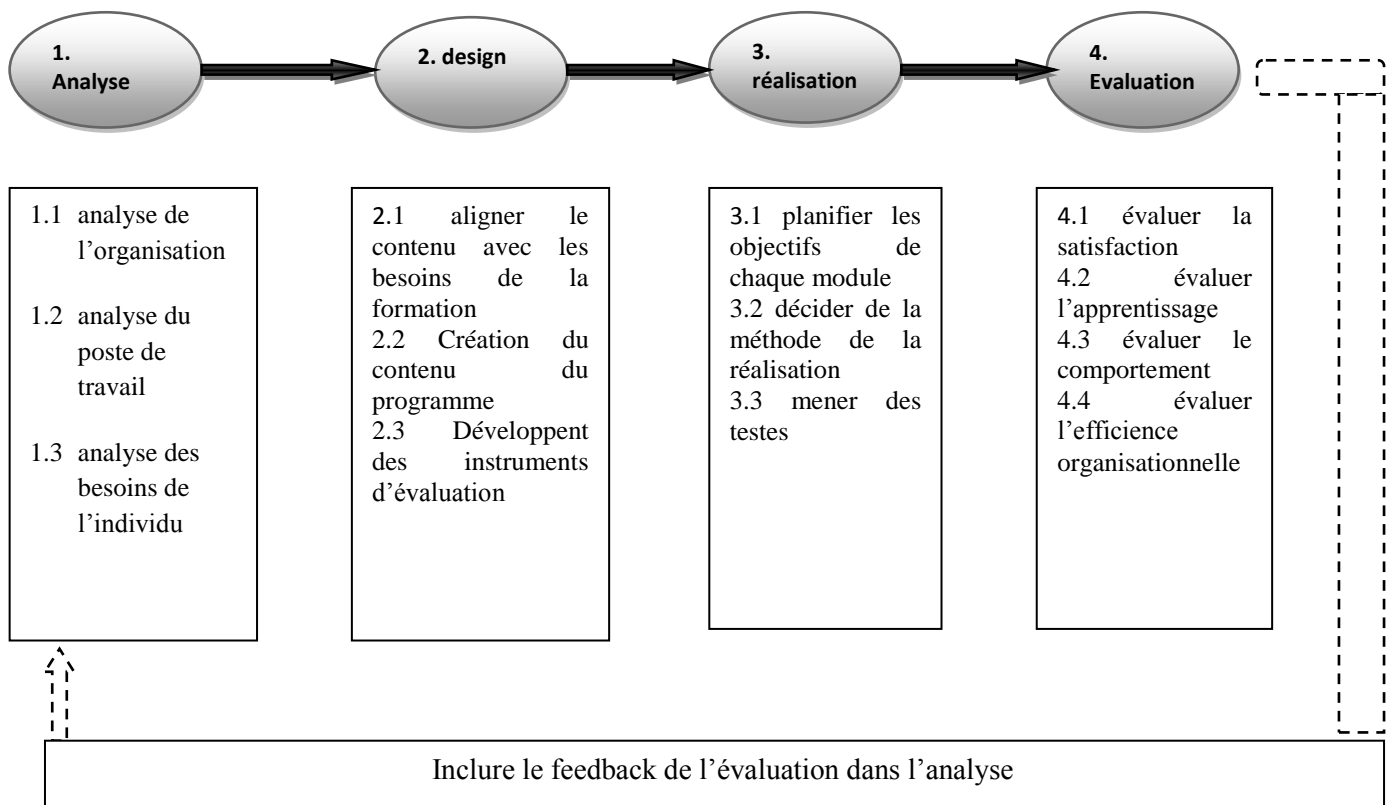
¹³Jacques SOYER, « fonction formation », nouvelle édition, édition d'organisation, Paris, 2003, page 7.

¹⁴Jean-Marie CITEAU, « gestion des ressources humaines », 4^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2002, page 117.

¹⁵Sid Ahmed BENRAOUANE, « le management des ressources humaines », édition 4.01.5020, Alger, page 167.

de formation est une feuille de route qui guide le formateur et le manager dans la conception, la mise en place et l'exécution du plan de formation. L'Américain Society for Training and Développement, association qui regroupe tous les spécialistes de la formation aux Etats-Unis, a développé un processus qui se compose de cinq étapes appelés ADDIE (Analyse, Design, Développement, Implémentation, Evaluation.). Ces étapes sont l'analyse des besoins, la conception du programme de formation, l'exécution et le développement du programme et enfin l'évaluation du programme. Ce qu'il faut retenir de ce model c'est qu'il est simple et peut être adapté à plusieurs situations. Ses différentes étapes sont intégrées d'une manière logique et permettent aux formateurs de construire un contenu qui est adapté aux besoins exprimés par les employés. Nous proposons d'adapter ce model et de le nommer ADRE : Analyse, Design, Réalisation, Evaluation.

Figure 01 : Le processus de la méthode ADRE



Source : Sid Ahmed BENRAOUANE, <<le management des ressources humaines>>, édition 4.01.5020, Alger page 168.

➤ **Analyse**

Dans cette première étape, il s'agit de l'analyse des besoins de l'entreprise. Etape importante dans la mise en place d'un programme de formation, l'analyse des besoins permet à l'entreprise d'identifier les problèmes et défaillances en matière de compétences et de qualification. C'est une

étape qui offre à l'entreprise l'opportunité de faire diagnostic susceptible de renseigner le manager sur les actions à prendre en matière de formation et développement des employés. Par exemple, et sur simple observation, un superviseur peut identifier les compétences d'un nouveau recrue. Par contre, la manager aura besoin de toute une procédure d'évaluation qui passera par tests, des entretiens d'évaluation et des études pour identifier le bilan de compétence d'un ancien employé. C'est cette première phase d'analyse qui informera le manager mais aussi la DRH des compétences de leurs employés.

✓ Premièrement, l'analyse de poste de travail.

L'objectif de cette analyse est de définir les compétences générales et spécifiques requises pour les postes de travail en question. Dans cette analyse on se pose la question de définition du travail, la qualification nécessaire du poste de travail et en fin l'établissement du profil du candidat idéal pour ce poste.

✓ Deuxièmement, l'analyse de l'organisation.

Le but de cette analyse est de déterminer l'alignement du programme de formation avec les objectifs stratégiques de l'organisation pour atteindre ses objectifs.

✓ Troisièmement, l'analyse des besoins de l'individu.

Dans cette analyse généralement l'entreprise fait un bilan de compétence de l'individu. Ce bilan passera par la discussion des questions relatives à la formation de base de l'individu, de son plan de carrière au sein de l'entreprise, de son expérience en dehors de l'entreprise.

➤ **Design**

La deuxième étape du model ADRE renvoi au processus qui permet à la DRH de penser, réfléchir et recevoir le programme de formation. En effet, dans cette phase il s'agit de la création du programme de formation. Plusieurs questions doivent être soulevées. Questions relatives à l'alignement des objectifs du programme formation avec les besoins identifiés dans la phase analyse, le contenu du programme, les instruments d'évaluation du programme et le profil du formateur appelé à former les employés. Ces questions sont importantes à soulever car elles permettent à la DRH de mettre en place un programme qui non seulement répond aux besoins inventoriés dans la première phase, mais en cohérence avec la politique RH de l'entreprise.

➤ **Réalisation**

Dans la troisième étape de l'ADRE, il s'agit de la création du contenu des modules et cours que le formateur doit dispenser. Si le programme de formateur est basé sur une formation sur site avec un format face-à-face, le formateur doit donc développer et planifier les objectifs de chaque

cours et modules. il doit créer le matériel didactique nécessaire à chaque session avec une prise en charge des tests et examens qui évaluent l'apprentissage de l'employé à la fin de chaque session.

➤ **Evaluation**

Dans la quatrième et dernière étape de l'ADRE il s'agit de l'évaluation du programme de formation. Etape nécessaire à l'action de formation, l'évaluation permet à l'entreprise de recevoir un feedback sur l'impact du programme de formation. Ce feedback permet à l'entreprise de décider de l'efficacité de dispositif de formation et de mesurer son effet sur la performance des individus. C'est une étape nécessaire aussi car elle renseigne le DRH sur les actions futures à prendre pour corriger ou améliorer le plan de formation. Bien entendu, cette étape doit intervenir à chaud c'est-à-dire juste après la fin de la formation pour permettre aux apprenants de donner un feedback fiable et qui reflète leur expérience de formation.

✓ Premièrement la satisfaction, l'évaluation de la satisfaction de l'apprenant porte sur la perception du programme de formation par l'employé. Mesurer cette satisfaction permet à l'entreprise d'avoir une idée sur la qualité du programme mais aussi la marketabilité du programme à de futurs employés.

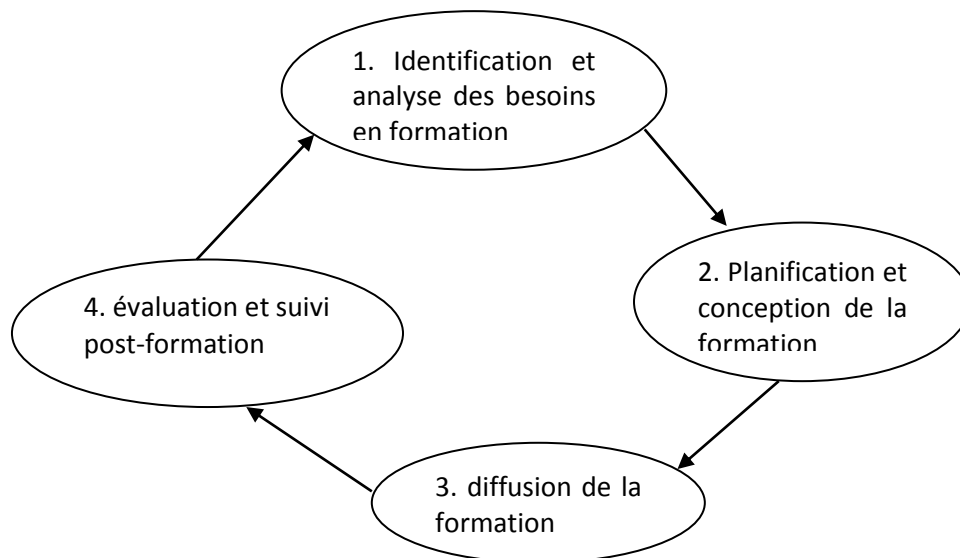
✓ Le deuxième niveau d'évaluation porte sur l'apprentissage lui-même c'est-à-dire. Les compétences acquises pendant la formation dans cette étape d'évaluation, la DRH doit développer des instruments d'analyse qui permettant de mesurer la valeur ajoutée de la formation on peut évaluer cette valeur ajoutée sur trois niveaux, le niveau cognitif, le niveau compétences et le niveau effectif.

✓ Le troisième niveau d'évaluation porte sur le comportement de l'individu sur le poste du travail. L'objectif de cette phase est de dégager une idée sur le transfert du savoir et compétences acquise au poste de travail.

✓ Le quatrième niveau d'évaluation porte sur l'efficacité organisationnelle ou l'impact de la formation sur la performance de l'entreprise. Si la finalité d'un plan de formation est d'améliorer la performance de l'entreprise, de développer des instruments pour mesurer l'impact de la performance sur sa compétitivité et son positionnement sur le marché.

8. Cycle de la formation

Figure 02 : les étapes du cycle de formation

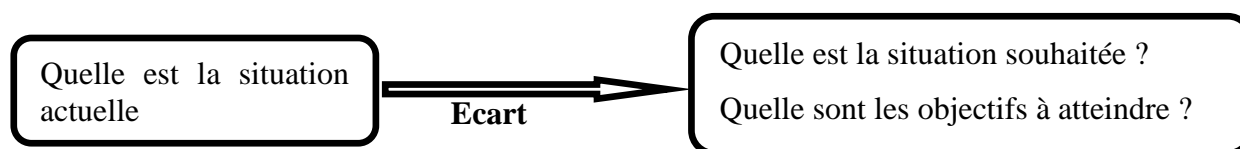


Source : M.C BELAID, << guide pratique pour la gestion des ressources humaines>>, édition pages bleus Alger 2009, page79.

Les étapes de cycle de formation sont comme suit¹⁶ :

✓ Etape 1 : identification et analyse des besoins de formation

Cette première phase du cycle de la formation permet de connaître les compétences ou les comportements du personnel qui devront être développés ou modifiés. L'identification des besoins de formation s'effectue habituellement en début d'année. Afin d'élaborer la planification de la formation qui se déroulera dans l'entreprise le reste de l'année. Cette planification est faite en fonction des activités de l'entreprise par le comité de formation. Ainsi ce comité a comme principale tâche d'identifier les besoins de formation, de les planifier et de voir au bon fonctionnement des formations offertes.



Source : M.C BELAID, << guide pratique pour la gestion des ressources humaines>>, édition pages bleus Alger 2009, page78.

¹⁶M.C BELAID,<< guide pratique pour la gestion des ressources humaines>>, édition pages bleus Alger 2009,page80.

✓ Etape 2 : planification et conception de la formation**a- Planification**

La planification signifie que l'entreprise identifie ses priorités pour les prochains mois.

Voici trois exemples de priorités :

Priorité N°1 effectuer une meilleure gestion de projet afin de respecter les échéanciers et d'atteindre les objectifs de ventes.

Priorité N°2 sensibiliser le personnel à la collaboration et au travail d'équipe dans l'entreprise.

Priorité N°3 développé des compétences spécifiques aux bases de données et sur une interface web en vue du nouveau projet.

b. Conception

Pour la conception de la formation, les entreprises peuvent requérir les services d'un employé ayant les qualifications requises ou d'un consultant externe pour élaborer, en collaboration avec les responsables des ressources humaines, le contenu spécifique de formation. La formation peut faire appel à une variété de techniques d'enseignement.

✓ Etape 3 : diffusion de la formation

Il n'y a aucun lien direct entre la qualité de la préparation d'une activité de formation et la qualité de sa diffusion. Une fois que le contenu de la formation a été développé, l'entreprise doit veiller à une diffusion efficace. Lorsque l'ampleur de la formation le requiert, la responsabilité de la diffusion peut être confiée à plusieurs personnes. Il faut prévoir le matériel nécessaire tel un rétroprojecteur, un ordinateur, un tableau et des crayons ou un tableau à feuilles mobiles pour favoriser le succès des activités de formation.

Etape 4 : évaluation et suivi post-formation

La diffusion d'une activité de formation occasionne des investissements importants en énergie, en temps, en argent et en ressource pour l'entreprise. Il est donc essentiel pour l'organisation de procéder à une évaluation de la formation et de mesurer les rendements obtenus sur ces investissements.

Plus spécifiquement, l'évaluation de la formation permet à vérifier si les objectifs fixés au départ ont été atteints. En comparant les objectifs d'apprentissages aux résultats obtenus, il est possible de juger à quel point l'activité de formation a été bénéfique pour les employés et si celle-ci s'est traduite par des retombées concrètes pour l'entreprise.

Section 2 : mobilité interne

1. Définition de la mobilité

Selon Daniel POTOCKI MALICET :«la mobilité est le passage d'un emploi à un autre. Mais elle concerne également la perte d'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 désigne deux mobilités, une mobilité verticale traditionnelle et une mobilité horizontale. Dans les deux cas la mobilité peut ou non s'accompagner d'une mobilité géographique, c'est-à-dire un changement du lieu de travail, sur un autre site, dans un autre département dans une autre direction, à l'intérieur d'un même établissement»¹⁷.

Selon Julie ARANEDER, Catherine LEPUT :« C'est le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité»¹⁸.

Ce changement peut être de deux types :

- Un changement non volontaire : réorganisation voire suppression de service, reclassement pour raison médicale...
- Un changement volontaire : la volonté de l'agent de changer d'environnement, la réussite à un concours...etc.

En effet, 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.

2. Politique de mobilité

Offrir à chacun des salariés la possibilité de développer et valoriser ses compétences dans l'entreprise est l'objectif affiché des politiques de mobilité. Deux politiques de mobilité peuvent être distinguées¹⁹ :

- la mobilité « au coup par coup » ;
- la mobilité organisée ;

¹⁷Danielle POTOCKI MALICET,«élément de sociologie du travail et de l'organisation»,édition économisa, paris,1997,page 83.

¹⁸Julie ARANEDER, Catherine LEPUT,«la mobilité interne »,collection, les diagnostics de l'emploi territorial, hors-série n°4,page5.

¹⁹Jean-Marie PERETTI ,«gestion de ressource humaine »,15 édition, Magnard, Vuibert ,paris2008

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

a- La mobilité au coup par coup

Peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquate peuvent aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses. Aussi apparaît-il nécessaire d'organiser la mobilité.

b-La mobilité organisée

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

3. Les formes de la mobilité

Si on pense simplement, la société comme un espace, par ce qu'on voit des positions parfois assimilés à un ensemble de mouvements verticaux (la hiérarchie). Ou horizontale (un changement de poste sans évoluer sa position) on distingue trois types de mobilité qui se déroulent à l'intérieur de l'entreprise :

3.1 La mobilité horizontale ou fonctionnelle ou professionnelle

Changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité²⁰.

C'est le changement de poste de travail sans changer le niveau hiérarchique. Elle se manifeste par la mutation, les affectations, les retâtons, la reconversion. Elle peut être source de développement de compétences.

²⁰Julie ARANEDER, Catherine LEPUT, <<la mobilité interne >>, collection, les diagnostics de l'emploi territorial, hors-série n°4, page 5

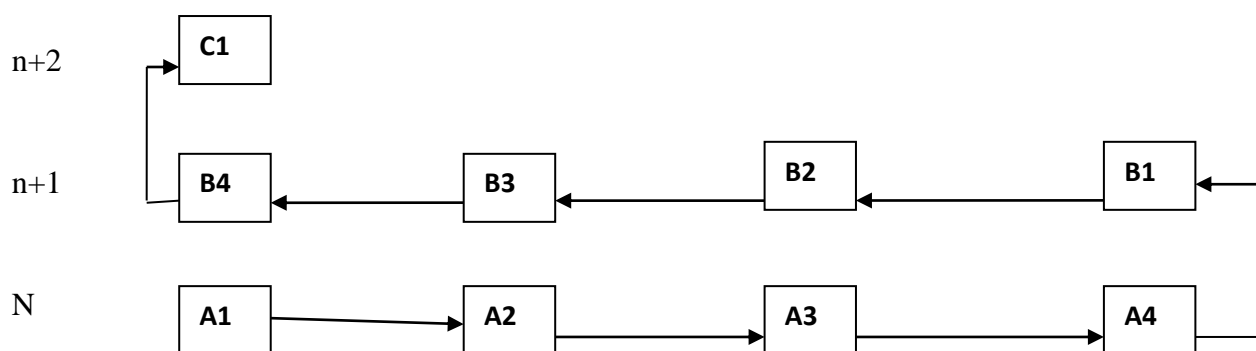
3.2 La mobilité verticale ou promotion

C'est le changement d'emploi de niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur.

Caractérisée par les évolutions hiérarchiques des travailleurs dans l'organisation, la mobilité verticale ou promotion est assimilée à la carrière et est synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction ou d'un même métier. Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne, la valorisation des compétences acquises.

Le schéma, ci-après, illustre ce cheminement sur trois niveaux hiérarchiques²¹.

Figure 03 : le cheminement de la mobilité sur les trois niveaux hiérarchiques



Source : Jean-Marie PERETTI, << gestion des ressources >>, 15^e édition, 2008, page 93.

- Les mutations du type A1 vers A2 ou B1 vers B2 sont des décisions de mobilité horizontale.
- Les évolutions allant de A4 vers B1 ou de B4 vers C1 sont des décisions de mobilité verticale.
- Pour occuper l'un des postes n+1 (B1, par exemple), il faut maîtriser les compétences développées dans les postes A1 à A4. Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rendre susceptible d'être promu. De même, pour un poste de niveau n+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées au personnel.

3.3 La mobilité géographique

C'est un changement de lieu de travail comprenant un déménagement pour l'employé et sa famille vers un autre site de la compagnie. On retrouve deux sortes de mobilité géographique qui peuvent être ascendantes ou latérales.

²¹Jean-Marie PERETTI, << gestion des ressources >>, 15^e édition, 2008

Il y a la mobilité géographique nationale, qui est un changement de lieu de travail dans le même pays, et la mobilité géographique internationale, qui correspond à un changement de poste à l'extérieur du pays.

4. les outils de la mobilité interne

Pour ce qui est des outils utilisés pour la mobilité interne, il y a des outils pour faire connaître les opportunités à l'interne donc les postes vacants dans l'entreprise, et des outils pour faciliter les mouvements internes²².

Outil 1 : Affichage de postes.

Dans la première catégorie, les outils pour faire connaître les opportunités à l'interne, on retrouve d'abord l'affichage de postes sur le site intranet de l'entreprise. En effet, la plupart des entreprises possèdent un site intranet pour publier des offres d'emploi et recevoir les candidatures des employés.

Pour ce faire, un plan de communication doit présenter le processus permettant aux employés d'accéder aux offres en libre-service. Les recruteurs doivent avoir un accès en tout temps au site intranet dans le but de rechercher des candidats internes de façon proactive et d'identifier les bons profils dans la communauté de talents internes. Aussi, si l'entreprise désire encourager les initiatives de mobilité interne, elle doit afficher les offres d'emploi à l'interne avant d'aller publier à l'externe.

Outil 2 : Bourses d'emploi.

De plus, certaines entreprises vont parler plutôt de bourses d'emploi pour faire connaître les opportunités à l'interne sur le site intranet de l'entreprise, Elles visent à faire vivre le marché interne de l'emploi en organisant la circulation de l'information relative aux emplois vacants.

Les bourses d'emploi vont être plus présentes dans les grandes entreprises où la mobilité interne est stratégique.

Outil 3 : Forums métiers.

On retrouve enfin des forums métiers pour faire connaître les opportunités à l'interne. Les forums métiers sont des espaces d'informations, de découvertes et d'échanges. Tout comme les salons d'informations, ces forums sont en effet un lieu d'échange entre collègues et supérieurs

²²Chloé BRAOUILLE, <<gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance>>, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences en gestion, octobre 2016, page 49.

hiérarchiques pour discuter des opportunités à l'interne et des possibilités d'emploi dans l'entreprise.

Outil 4 : Profil des talents.

Dans la deuxième catégorie, les outils pour faciliter les mouvements internes, on retrouve d'abord les profils de talents des employés, Les profils de talents des employés, à savoir leurs compétences, aptitudes, expériences et performances, constituent les informations de base qui vont servir à la mise en correspondance avec les opportunités internes.

Le profil de talent individuel fournit donc l'ensemble des données nécessaires sur un employé pour faciliter le processus de mobilité interne.

Les profils de talents, qui sont gérés dans des bases de données informatisées, peuvent également servir à analyser les écarts de compétences et à mieux cibler les objectifs de formation et de développement.

Outil 5 : Référentiel emplois/compétences ou Profil des emplois.

Ensuite, un autre outil pour faciliter les mouvements internes est le référentiel emplois/compétences. Cet outil consiste en un recensement des compétences et leurs corrélations à des parcours/métiers.

La fonction des ressources humaines peut constituer des fiches métiers et identifier et formaliser les passerelles métiers. Ces fiches métiers vont mentionner la description des métiers ainsi que le descriptif des compétences attachées à chaque métier, ce qui permet ensuite d'établir des passerelles entre différents postes. Ces fiches sont donc reconnues comme un outil important de mobilité interne dans les entreprises où on retrouve une grande diversité de métiers. Ainsi, cet outil va permettre de faciliter les mouvements internes puisqu'il constitue une source d'information essentielle sur les métiers et les compétences qui y sont associées, et permette aussi aux employés de mieux connaître les différents métiers dans l'entreprise et voir lesquels sont les plus intéressants pour eux et lesquels correspondent davantage à leurs aptitudes pour la mobilité interne.

Outil 6 : Entretien annuel d'évaluation.

La plupart des entreprises utilisent l'entretien annuel d'évaluation : qui est un bilan annuel de la performance de l'employé contenant ses compétences, ses forces et ses points à améliorer. Pour faciliter les mouvements internes, mais aussi pour faire connaître les opportunités à l'interne.

Outil 7 : Entretien de carrière.

Certaines entreprises vont également mettre en place des entretiens de carrière, pour compléter les informations recueillies et diffusées au cours des entretiens annuels, ou pour gérer les

questions relatives aux mutations dans l'entreprise. Ainsi, en plus d'avoir une section relative à la carrière et aux mouvements internes dans l'entretien annuel d'évaluation.

Outil 8 : Plan de développement individuel.

Par la suite, un autre outil qui facilite les mouvements internes est le plan de développement individuel qui vise à préciser les objectifs de carrière de l'employé, les mouvements de carrière anticipés et la formation nécessaire à l'atteinte de tels objectifs. C'est donc dans ce plan de développement individuel que l'employé va pouvoir faire part de ses objectifs de mobilité interne, ce qui va l'aider à bouger dans l'organisation.

Le plan de développement individuel de l'employé se fait avec l'aide du supérieur immédiat lors de l'entretien annuel d'évaluation ou de l'entretien de carrière et doit concilier les aspirations individuelles de l'employé avec les besoins organisationnels.

Outil 9 : Suivi de carrière.

Enfin, le dernier outil pour faciliter les mouvements internes est le suivi de carrière qu'on retrouve dans certaines entreprises.

Le suivi de carrière est un entretien entre l'employé et son supérieur hiérarchique ou entre l'employé et un conseiller de carrière qui permet de faire le point sur le développement réalisé, les obstacles rencontrés et les améliorations possibles.

Une fois le plan de développement individuel de l'employé élaboré, l'entreprise doit s'assurer, lors du suivi de carrière, qu'il est bien réalisé et qu'il concorde avec ce qui a été planifié, car sinon cela peut engendrer des frustrations.

5. Les enjeux de la mobilité interne

5.1 La politique de mobilité interne comme outil réducteur d'incertitudes

- **Réduction du risque de manque d'information**

L'intérêt de recruter en interne par rapport à l'externe se mesure en termes d'économie de coût de transaction. En effet, lorsqu'une organisation favorise la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a la chance de connaître le salarié au niveau de son savoir-être, ses compétences, sa façon de travailler..., Ce ci présente un avantage considérable puisque cela permet de lutter contre le risque de sélection adverse. Ce risque se base sur l'asymétrie d'informations en faveur du salarié lors d'un recrutement externe. En effet, lui seul détient les informations concernant sa capacité de travail ou ses compétences. Ainsi, pour un recrutement en interne, on limite cette asymétrie d'informations puisque l'organisation possède déjà les informations.

- **Réduction de l'instabilité de l'environnement et augmentation de la flexibilité**

Pour faire face à un environnement changeant, les organisations ont besoins de rendre flexibles toutes leurs ressources, y compris leurs ressources humaines afin de pouvoir répondre plus rapidement aux variations des marchés. Elles recherchent donc une main d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement puisque les besoins peuvent évoluer très rapidement surtout dans un environnement qui devient structurellement instable. La mobilité permet donc cette adaptation aux fluctuations de l'environnement.

- **Diminution du plafonnement des carrières et source de motivation**

Une politique de mobilité interne est aussi source de motivation, puisqu'elle permet de changer de métier et d'éviter ainsi une certaine routine démotivante. Elle permet également de palier au risque de plafonnement des carrières. En effet, ce dernier correspond à une absence de mobilité, entraînant souvent une baisse de satisfaction et de motivation liées non seulement à la limitation des augmentations de rémunération, mais aussi à la perte de succès, d'autorité et de reconnaissance. Ainsi, proposer un dispositif de mobilité interne, permet de contrer tous ces effets, et donc d'améliorer le moral des employés et de les motiver.

5.2 Mobilité, fidélisation et performance

Les organisations ont pour priorité de rentabiliser leurs investissements en capital humain, c'est pourquoi elles doivent maintenir stables la relation d'emploi tant que ses investissements ne sont pas rentabilisés. L'employeur doit donc fidéliser les employés ayant bénéficié d'une formation d'une durée assez conséquente. Pour les fidéliser il existe différents leviers comme par exemple la création d'une dépendance accrue en développant des compétences spécifiques propres à l'organisation, mais aussi la mise en place d'avantages financiers, des sur salaires qui rendraient leur départ après la formation moins intéressant, et enfin l'installation d'un sentiment de reconnaissance. En effet l'organisation investir en capital humain c'est-à-dire en formation, plus l'employé qui développe son employabilité n'est reconnaissant mais aussi motivé.

5.3 La mobilité interne : un outil de gestion des compétences

- **Développement et transfert des connaissances**

L'évolution de l'environnement, la dématérialisation du travail mais aussi le développement du travail collectif son autant de caractéristiques qui ont un impact sur les politiques de compétences dans les organisations. En effet, la recherche de la performance laisse apparaitre un modèle de la compétence fondé sur les aptitudes cognitives, la capacité à communiquer et à s'intégrer avec les autres. C'est donc dans cette optique que la mobilité favorise l'apprentissage et

l'accroissement des connaissances. Ainsi, en multipliant ses expériences, un employé augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être frustrant.

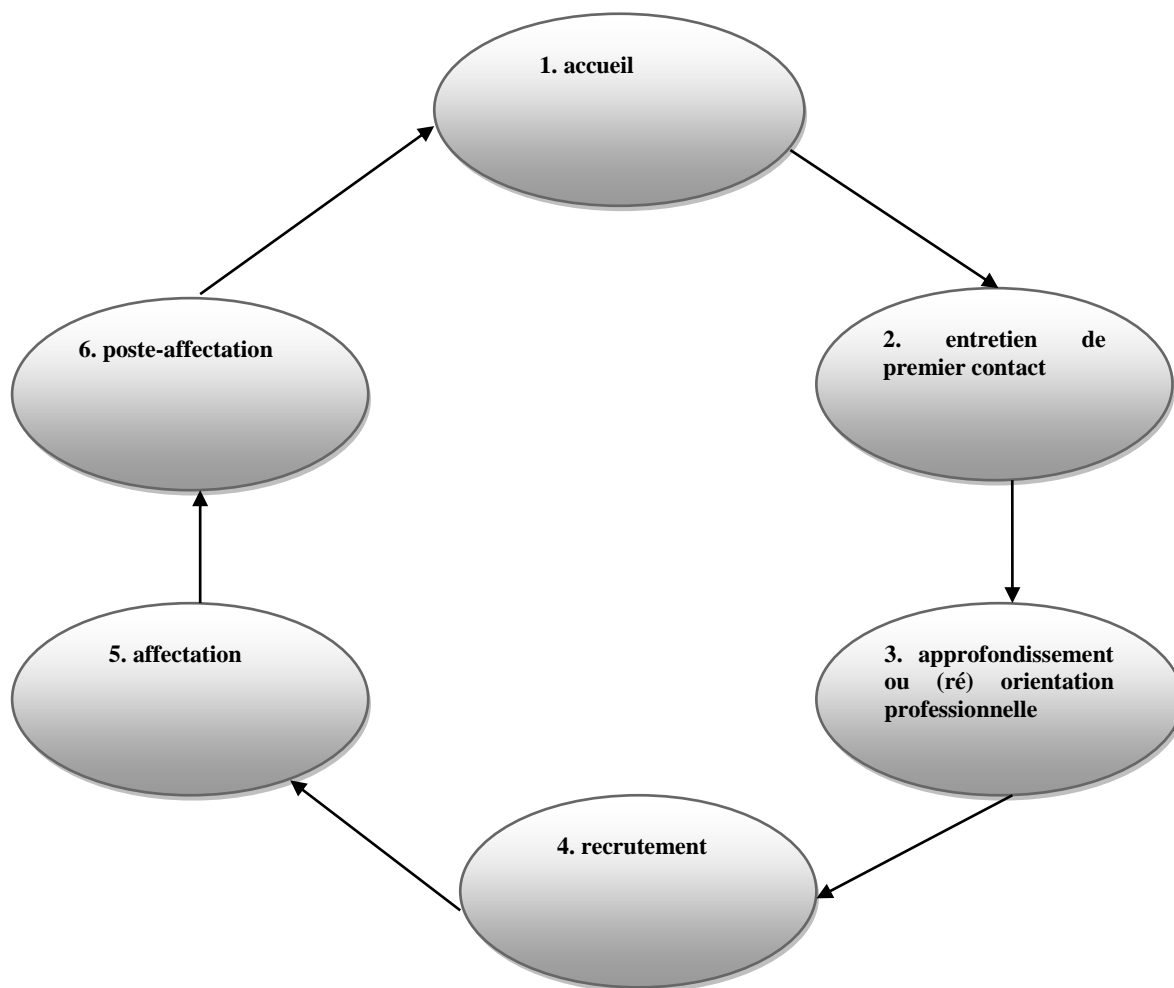
- **Pilier de la gestion prévisionnelle**

Une politique de mobilité interne représente également un atout stratégique du fait de sa dimension anticipatrice et prospective. En effet, afin de maintenir un avantage concurrentiel, une organisation doit réussir à maîtriser ses compétences clés actuelles mais également des compétences clés futures. L'innovation mais aussi la satisfaction des nouveaux besoins de la clientèle nécessite le recours à de nouvelles compétences qu'il faut savoir maîtriser. Pour acquérir ces nouvelles compétences l'organisation peut choisir de former en interne des employés susceptibles de les acquérir et c'est donc dans cette logique que la politique de mobilité va permettre d'anticiper les besoins futurs de l'organisation en termes de compétences et donc d'adapter le plan de formation en conséquence. C'est dans cette optique que la politique de mobilité est l'un des piliers de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences(GPEC)²³.

²³Charline TRIPET, <<la mobilité interne des employés enjeux et pratiques, le cas des collectivités X et Y>>, gestion et management, 2015, Dumas-01315160, page 12.

6. Processus de mobilité

Figure 03 : les étapes du processus de mobilité



Source : guide pratique 1, démarche et processus de mobilité (www.fonction-publique.gove.fr)

Le schéma précédent représente le processus de la mobilité en 6 phases²⁴.

✓ Phase 1 : Accueil

- Donner les premières informations dans la description indemnitaire, statutaire et Dispositif de formation professionnelle tout au long de la vie
- Rendre plus lisible l'offre globale de postes pour afficher les portefeuilles de postes disponibles et vérifiés

²⁴www.fonction-publique.gove.fr, 07 juillet 2020.

- Cadrer la démarche et le profil de l'agent, faire un entretien brièvement sur le déroulement du processus et détermination de la démarche de l'agent. La prise de rendez-vous et la constitution de dossier.

✓ **Phase 2 : L'entretien de premier contact**

- Identifier le profil et les compétences pour la description des formations, concours, Parcours professionnel, expériences dossiers, projets ou activités majeurs dans l'emploi actuel.
- Définir un projet individuel de carrière pour la description des domaines d'activités souhaités, types d'emplois, Perspectives d'évolution, mobilité fonctionnelle ou géographique.
- Déterminer les besoins en accompagnement, Activation d'outils : Assistance à la recherche personnalisée de postes, Entretien de formation et le Suivi administratif.

✓ **Phase 3 : L'entretien d'approfondissement ou de (ré) orientation professionnelle**

- Approfondissement du projet professionnel, par les Outils suivants : Formations, Bilan des compétences, Tutorat, Préparation aux concours et examens.
- (Ré) orientation professionnelle, Recherche d'adéquation poste/personne et mise en place d'un plan d'action par les Outils suivants : Evolution de profil de poste, Congé de formation.

✓ **Phase 4 : Le recrutement**

- Préparation aux entretiens d'embauche qui se fait par l'Aide de la recherche de CV, Elaboration d'une lettre de motivation, Préparation à l'oral.
- Mises en situation professionnelle à partir des Stages de découverte de champs professionnels et des Stages de pré-affectation.
- Contacts avec le recruteur

✓ **Phase 5 : L'affectation (en liaison avec l'employeur)**

- Accompagner l'agent dans sa prise de poste pour la description des Conditions d'accueil, Aide à la prise de fonctions, Adaptation aux compétences en aval et le suivi administratif.

✓ **Phase 6 : Post-affectation (en liaison avec l'employeur)**

- Elle est Pour objectif de suivi l'agent pendant sa période d'intégration de 2 mois et de Rester en contact.

Conclusion

Ce chapitre est consacré pour la présentation générale de ce qui concerne la formation professionnelle et la mobilité interne : leurs définitions, modes, outils, processus...Etc.

Dans la section une, on constate que la formation professionnelle est l'un des moyens stratégiques et opérationnels utilisés par les entreprises pour pouvoir développer les compétences de son capital humain ; Ainsi, que pour faciliter l'accès de ses salariés à de nouveaux postes plus élevés. Et dans la seconde section de ce qui concerne la mobilité on constate que l'entreprise utilise la mobilité pour créer un climat concurrentiel motivant entre les salariés, pour bénéficier d'une gradation du poste.

Chapitre02

Introduction

Le monde du travail aujourd'hui considère la formation et la mobilité comme des éléments moteurs au sein de l'entreprise, voyons le rôle important qu'elles jouent que ça soit sur le développement des compétences au bien sur la gestion de carrière.

En effet, l'entreprise pour pouvoir développée son capital humain elle offre des formations qui sont à la fois un outil de croissance de savoir, savoir-faire et savoir être de ses salariés et tout fois un outil qui lui permettre de facilitée la bénéficiassions à une mobilité interne ce qui veut dire avoir de bonne personne au bon endroit.

Ce chapitre est consacré pour déterminer l'importance de la formation et de la mobilité au sein de l'entreprise. Ainsi, leurs rôles que ça soit dans le développement des compétences ou bien sur la gestion de carrière.

Section 1 : l'impact de la formation et de la mobilité sur les salaries de l'entreprise

1. L'employabilité et le marché interne de l'emploi

Il est important de commencer par l'employabilité et par le marché interne de l'emploi avant d'accéder au rôle de la formation et de la mobilité interne.

L'employabilité exprime la capacité et la disposition à maîtriser de différentes phases de son parcours professionnel et d'adapter en conséquence et en permanence l'ensemble de ses compétences et de sa force de travail aux exigences du marché. Son développement et son maintien imposent de grandes exigences en matière d'orientation et de formation professionnelle²⁵.

En effet, Le marché du travail, plus communément appelé marché de l'emploi, désigne un endroit théorique où se rencontrent les offres et les demandes d'emploi. Deux acteurs sont indissociables du marché du travail : les employeurs et les salariés. Les premiers sont à l'origine de l'offre, les seconds de la demande. C'est sur ce marché du travail qu'est régulée l'activité professionnelle contre rémunération. Le droit du travail encadre d'un point de vue législatif le marché du travail. Il est courant de diviser le marché du travail en deux catégories : un marché ouvert qui recense les offres d'emploi diffusées par les entreprises et un marché caché où les emplois proposés ne font pas spécialement l'objet d'annonce.

²⁵Katrin KRAUS, <<employabilité –plus qu'une mode>>, PANORAMA, juin 2007

2. La formation professionnelle et l'employabilité

Pour la formation professionnelle, il en résulte une exigence paradoxale. Si d'un côté elle doit s'adapter aux nouvelles exigences, l'objectif de la formation professionnelle initiale et continue n'est pas en dernier lieu le succès des titulaires de diplômes sur le marché du travail. Mais il faut aussi d'un autre côté thématiser les exigences qui résultent d'une centration sur l'employabilité des individus comme fondement de la capacité concurrentielle des entreprises et de l'économie encore au-delà. Quoi qu'il en soit, la formation professionnelle doit se saisir du thème de l'employabilité, parce qu'elle doit affronter les changements dans les exigences et qu'il incombe aux qualifications professionnelles de les satisfaire. Dans ce cadre, il faut aussi prendre en compte l'accent particulier mis sur les dispositions individuelles dans le débat sur l'employabilité, qui impose un changement dans la compréhension de la notion de professionnalité. L'employabilité contribue ainsi à un changement des fondements de la formation professionnelle²⁶.

3. Le lien entre la mobilité interne et le marché interne de l'emploi

Le marché interne de l'emploi est lié à la mobilité interne puisque c'est à l'intérieur de celui-ci que l'entreprise va bouger ses employés : Les marchés internes du travail désignent de larges espaces de mobilité au sein d'une même firme. De plus, le recours à la mobilité interne est une manière pour toute grande organisation de tirer avantage de la taille de son marché interne du travail, afin d'offrir à ses salariés des perspectives d'employabilité interne (nationale ou internationale) et d'entretenir ainsi leur fidélité.

4. La formation professionnelle et le développement des compétences

La compétence selon M.C BELAID est : << une capacité à combiner et à utiliser les connaissances et le savoir-faire acquis pour maîtriser des situations professionnelles et obtenir les résultats attendus. autrement dit, une compétence permet à l'individu d'effectuer une tâche de façon satisfaisante >>²⁷.

D'une autre manière, la compétence est un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. On devient compétents dès lors que l'on sait les combiner entre eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient.

²⁶Katrin KRAUS, <<employabilité –plus qu'une mode>>, PANORAMA, juin 2007

²⁷M.C BELAID, << guide pratique pour la gestion des ressources humaines>>, édition pages bleus Alger 2009, page78

- **Les savoirs** : l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques ou techniques.
- **Les savoir-faire** : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique.
- **Les savoir-être** : les attitudes et comportements au travail.
- **Les savoir-évoluer**: ils concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

Le développement des compétences selon DIMITRI Lewiss : << Repose sur des activités qui assurent l'acquisition, le maintien ou le perfectionnement des connaissances, habilités, attitudes, et comportements des employés essentiels, à l'exécution de leurs travail et conformes aux exigences, et objectifs de l'organisation>>²⁸.

La formation professionnelle est l'un des moyens de développement des compétences, elle permet à l'individu d'acquérir et d'actualiser des connaissances et des compétences permettant de favoriser son évolution professionnelle.

En effet, la formation est certes considérée comme activité importante, à laquelle on consacre des budgets, relativement conséquents, portant en agissant sur les compétences des salariés, la formation est le moteur essentiel de l'efficacité professionnelle, car elle est l'outil qui permet d'agir sur les compétences, de continuer à les développer, les renforcer, et les entretenir, pour que l'organisation puisse continuer à être efficace.

5. La mobilité et le développement des compétences :

La mobilité professionnelle permet en effet de développer les compétences et l'employabilité des professionnels à travers les différentes expériences vécues. La diversité du parcours professionnel apporte une richesse d'expériences humaines et techniques. Elle entretient la curiosité, l'ouverture d'esprit, les capacités d'analyse. Elle permet le partage des idées, de pratiques professionnelles favorisant ainsi le décroisement des services, la cohésion et la créativité en composant des équipes avec des professionnels aux profils variés. La dynamique ainsi mise en œuvre est un élément essentiel pour prévenir les risques psychosociaux (RPS), en particulier l'épuisement professionnel, la perte de sens et de motivation au travail.

²⁸Lewiss DIMITRI, <<Gestion des ressources humaines >>, édition Organisation, Paris, 2000, P43.

6. La gestion de carrière et la mobilité :

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

Elle apparaît comme un compromis permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne.

L'évolution des hommes au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décision de promotion. Le suivi et la préparation de telles décisions constituent également une autre composante d'un système de gestion de carrières.

Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels souhaits de chaque salarié.

Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de mobilité et de promotion et d'une gestion des carrières. Cela englobe enfin la prise en compte des départs.²⁹

Section 2 : l'apport de la formation et de la mobilité au sein de l'entreprise

1. Objectifs de la formation

La formation a plusieurs objectifs, Pierre LOUART les a groupés selon deux initiatives : celle de l'organisation et celle de l'individu³⁰.

a. De point de vue de l'organisation

- ✓ Accroître la compétitivité de l'organisation, par le renforcement du technique et par ajustement des savoirs ou des savoirs faire des salariés ; ce premier objectif l'actualisation des rôles professionnels dans les postes de travail.
- ✓ Développer les compétences à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.
- ✓ Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adopter globalement la qualification aux besoins de l'organisation.
- ✓ Associer la formation à la communication pour construire un climat de grand concertations.
- ✓ Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

²⁹Jean-Marie PERETTI, <<gestion des ressources humaines>>, 15^eédition, Vuibert, Paris, 2008, page 84.

³⁰Pierre LOUART<<GRH>>, édition Ey Rolle, Paris 1991.

b. Du point de vue des individus :

- ✓ Avoir une meilleure maîtrise de son métier.
- ✓ Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- ✓ Mieux comprendre l'organisation ou on travail.
- ✓ Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- ✓ Se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissance avec des personnes nouvelles dans les espaces extérieurs et favoriser une meilleure perception de leur bien et poste de travail.

D'autres objectifs sont cités par d'autres comme Dimitri Weiss (1999) peuvent être cités comme tels³¹ :

- **Les objectifs à court terme** : la formation vise le développement individuel et collectif dans un but d'améliorer les performances et assurer l'insertion de nouvelles embouches.
- **Les objectifs à moyen terme** : la formation permet l'adaptation au changement comme l'évolution des métiers, le développement des potentiels comme elle contribue à la gestion des carrières et la réalisation des projets professionnels individuels.
- **Les objectifs à long terme** : la formation vise à préparer l'avenir par le développement de l'adaptabilité des salariés et prévenant les risques d'inadaptation.

2. Les avantages de la mobilité interne

Y'a plusieurs avantages d'utiliser la mobilité interne pour les employés mobiles, les gestionnaires et l'organisation. Et on a ci-dessus ce que la mobilité interne a de bénéfice pour chacun d'eux :

a. Les avantages pour les employés mobiles

- ✓ Permet d'améliorer la satisfaction, la motivation, l'implication et l'engagement des employés au travail.
- ✓ La rotation de postes offre plusieurs bénéfices dont la satisfaction, l'implication et l'engagement des employés mobiles.
- ✓ La diffusion des savoirs tacites et de la culture entre les divisions de l'entreprise L'apprentissage permet à la fois à l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances dans son nouveau poste et aussi de transmettre ses manières de faire à ses nouveaux collègues. Ceci va donc avoir pour effet d'améliorer la flexibilité des travailleurs tout en renforçant leurs

³¹Lewis DIMITRI, << les ressources humaines >>, édition des organisations, paris, 1999,

sentiments d'appartenances. Les connaissances qui sont alors développées sont spécifiques à l'organisation, ce qui augmente l'employabilité interne des travailleurs et leur autonomie au travail.

- ✓ Permet aux employés de développer leurs compétences et par le fait même, de promouvoir le développement de leurs carrières.
- ✓ Permet aux employés d'accélérer leurs courbes d'évolution, ce qui les rend plus productifs.

b. les avantages pour les gestionnaires

La mobilité interne peut également être bénéfique pour les gestionnaires

- ✓ Pour les managers, la mobilité peut renforcer ou élargir leurs possibilités de carrière, car elle appelle à maîtriser plusieurs situations, plusieurs rôles et permet d'acquérir des compétences de généraliste.
- ✓ Permet aux gestionnaires d'être exposés à une variété d'expériences, ce qui contribue à améliorer leurs compétences et leurs professionnalismes.
- ✓ Permet aux gestionnaires d'avoir dans leurs équipes des employés performants, satisfaits, impliqués et engagés. De plus, les gestionnaires qui ont une réputation de développer leurs employés par la mobilité interne attireront plus d'employés talentueux dans leurs équipes de travail.

c. Les avantages pour l'organisation

Le recours à la mobilité interne offre de nombreux avantages pour l'organisation

- ✓ Permet des économies de coûts de transaction.
- ✓ Permet de créer des ressources et des savoirs rares et inimitables
- ✓ Permet une valorisation du capital humain et un développement des compétences collectives par le partage des savoirs, ce qui permet à l'organisation de devenir apprenante.
- ✓ La mobilité interne permet d'augmenter la rétention et la fidélisation des employés de l'entreprise puisqu'elle leur offre de nombreux avantages.

3. Les inconvénients de la mobilité interne

a. pour le salarié

- ✓ Craindre de se tromper de voie
- ✓ Réaliser de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé.
- ✓ D'avoir à faire l'effort de se former à de nouvelles activités.

- ✓ La perte complète d'identité professionnelle en cas d'une sanction.
- ✓ La perte de son poste initiale.
- ✓ Le doute et la perte de confiance en soi.
- ✓ La charge du travail

b. Pour l'entreprise

- ✓ Contribuer à la dispersion des réseaux et des modes de coopération existants.
- ✓ Affaiblir l'esprit et la dynamique d'équipes.
- ✓ Perte des acquis d'expériences.
- ✓ Gaspillage des compétences.

4. L'articulation du processus de formation et de mobilité :

Pour apprécier cette articulation nous avons pris l'aide d'un exemple d'une entreprise française qui est SNCF (société nationale des chemins de fers) le groupe fret Atochem. Il a étudié dans cet exemple l'obligation de l'employeur, le droit individuel à la formation, et il a fait une analyse qui permet de détecter les dysfonctionnements qui va donner la possibilité de proposer des pistes d'amélioration.

Présentation de l'organisation :

La Direction Fret Atochem est une entité du Fret SNCF qui fait donc partie du groupe SNCF. Ce groupe est structuré en cinq branches d'activités : SNCF Voyages pour le transport de 5 voyageurs notamment via le TGV, SNCF Proximités pour le transport urbain/ périurbain et régional des voyageurs, SNCF GEODIS spécialisé dans le transport de marchandises, SNCF Infra qui s'occupe de la gestion, l'exploitation et la maintenance du réseau ferré national et Gares & Connexions qui gère l'espace en gare.

Le Fret fait partie de la branche SNCF GEODIS ; il gère le transport de marchandises via le réseau ferré. Cette activité est pour l'instant la seule à se trouver en situation de concurrence suite à la directive européenne de 1990. Fret SNCF a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 1,2 milliards d'euros et détient plus de 80% du marché du fret ferroviaire en France. Cependant, l'ouverture à la concurrence ainsi que la crise économique de 2008, ont contribué à une diminution d'environ 25% du trafic.

Suite à cette situation, le fret a opéré une restructuration de son activité : la Direction Fret Sud-Est et la Direction Fret Est ont fusionné en 2011 et ont laissé place à la Direction Fret Atochem. Cette fusion avait pour but d'augmenter la compétitivité du groupe grâce à une meilleure optimisation des coûts. La DFAC est spécialisée sur les flux d'hydrocarbures, de chimie, de

transports spéciaux (trains militaires, trains de marchandises aux dimensions exceptionnelles), d'automobiles et de produits de grande consommation. Le territoire de la DFAC est lui-même divisé en « unités » géographiques.

Elle ne compte pas moins de 2 900 personnes, réparties sur tout le territoire de la direction. Les salariés sont répartis en trois collèges : cadre, maîtrise et exécution. Le collège cadre représente 17% de l'effectif, le collège maîtrise 23% et le collège exécution 60%. Concernant l'égalité homme/femme, la balance penche très fortement du côté des hommes qui représentent 90,2% de l'effectif total contre seulement 9,8% d'effectif féminin. Cette forte inégalité s'explique notamment par le fait que le cœur de métier de l'entreprise concerne le ferroviaire à proprement parler, qui est un secteur très masculinisé. D'ailleurs, les femmes représentent seulement 4% du collège exécution, collège où l'on retrouve une grande partie des métiers du ferroviaire. Pour ce qui est de la gestion des âges, on observe sur le graphique en annexe 11, que la plupart des agents de la DFAC ont entre 35 et 41 ans ou entre 50 et 54 ans. Il s'agit donc d'une population vieillissante ; les plus jeunes des collaborateurs sont âgés de 19 ans, les plus âgés de 66 ans.

4.1 Les formations au plan et le DIF dans SNCF

Selon sa finalité, une formation peut être dispensée soit au plan de formation soit sur le compte du droit individuel à la formation de l'agent, ou encore par le biais d'un congé individuel de formation.

a. Les formations au plan de formation

Lorsque la formation relève de l'obligation légale de l'employeur (sécurité, habilitation, prévention des risques, etc.), ou que la formation est indispensable à la tenue du poste, la formation est dispensée au plan.

Il existe 3 catégories légales de formation :

_ Adaptation au poste de travail : cette catégorie se compose de deux types de Formation, les formations d'adaptation « premier emploi » (embauche) et les formations d'adaptation « autre emploi ». S'il s'agit d'un changement de poste dans la même activité, sur une fonction similaire ou accessible par adaptation des compétences, la formation est effectuée en tant que formation d'adaptation « autre emploi ».

_ Evolution et maintien dans l'emploi : Il s'agit des formations de prévention ou de reconversion qui peuvent être réalisées suite à une suppression de poste, à la modification des réglementations, des outils informatiques, ou encore en cas d'évolution du poste à l'initiative de l'employeur.

– Développement des compétences : cette typologie regroupe l'ensemble des formations d'acquisition ou d'entretien des compétences, les formations de perfectionnement, ainsi que les formations effectuées en vue d'une promotion.

b. Le droit individuel à la formation

Le droit individuel à la formation est un droit inscrit dans le code du travail. Il permet au salarié d'accéder, à son initiative, à des actions de formation tout au long de sa vie professionnelle. Les salariés ont un compteur DIF qui reprend le nombre d'heures cumulées ; ils acquièrent 20 heures par an dans la limite de 120 heures.

Selon cette entreprise ; Lorsqu'une formation est réalisée au titre du DIF, le compteur de l'agent est débité du nombre d'heures correspondant à la formation qu'il a effectuée. Une formation est éligible au titre du DIF seulement si elle est en lien avec le poste actuel ou futur.

c. Le DIF par anticipation

Le DIF par anticipation consiste à créditer le compteur DIF d'un agent du nombre d'heures nécessaires à la réalisation d'une action de formation spécifique. Ce dispositif est utilisé pour les formations de premiers niveaux de qualification et pour les deuxièmes parties de carrière. Les formations de premiers niveaux de qualification sont des formations de remise à niveau et de maintien des compétences, réservées aux agents de qualification A et B et dans certains cas les agents de qualifications C. Suite à un entretien approfondi de carrière avec le CK, les agents âgés d'au moins 45 ans peuvent bénéficier du dispositif deuxième parti de carrière qui comprend le DIF par anticipation. Enfin, il est également utilisé pour les examens internes et la validation des pré requis.

4.2 Les examens internes et externes de SNCF

Les examens qu'ils soient internes ou externes au sein de la SNCF représentent l'un des dispositifs principaux de la mobilité fonctionnelle. En effet, ils permettent d'accéder à une qualification supérieure et surtout de passer d'un collège à l'autre. Les examens de qualification E permettent de passer du collège exécution au collège maîtrise, et les examens cadre du collège maîtrise au collège cadre.

a. Les examens d'accès à la qualification E

Les examens d'accès à la qualification E sont des épreuves internes à la SNCF qui permettent aux agents de passer du collège exécution au collège maîtrise. Ils regroupent tous les métiers de l'entreprise, aussi bien les métiers techniques et spécifiques que les métiers transverses.

Quel que soit l'examen, les agents doivent valider 3 pré requis (PR) :

Le PR 1 : cette épreuve porte sur des connaissances théoriques liées au domaine (mathématiques, gestion, mécanique, vente, marketing, etc.). Elle peut se présenter sous la forme d'une épreuve écrite et/ou orale selon l'examen visé. Pour le valider, l'agent doit obtenir au minimum une note de 10/20.

Le PR2 : il se rapporte aux connaissances techniques et professionnelles du domaine (sécurité des circulations, règles et pratiques de maintenance, etc.). Comme le PR 1 la nature de l'épreuve est définie par l'examen visé. L'agent doit obtenir au moins 12/20 pour valider le PR.

Le PR 3 : il évalue les connaissances générales sur l'entreprise et l'environnement ferroviaire. Cette épreuve est commune à tous, c'est à dire qu'elle est identique quel que soit l'examen. Elle se compose d'un QCM et de deux questions ouvertes. Pour valider le pré requis, l'agent doit avoir une note minimum de 12/20.

b. La validation des acquis professionnels

Des agents peuvent être dispensés de certains pré requis. C'est notamment le cas pour le pré requis 2, qui peut être substitué par une VAP2. La Validation des Acquis professionnelle est un processus d'évaluation et d'attestation des compétences professionnelles.

Lors de son inscription l'agent choisit le mode de validation du PR2 par la VAP ou par épreuve. Une fois le choix validé, l'agent complète le dossier VAP pour la partie qui le concerne. Il prépare également une argumentation qui justifie son niveau de compétences acquis. Il sollicite ensuite un entretien d'évaluation avec sa hiérarchie. A l'issue de cet entretien le hiérarchique évalue le niveau de maîtrise des compétences à l'aide d'une grille d'évaluation. Si le hiérarchique juge que l'agent n'a pas les compétences attendues, il émet un avis défavorable à la demande de l'agent. Après l'entretien, le N+1 transfère le dossier VAP de l'agent au directeur d'établissement qui le valide ou non. Si le dossier est validé il est transmis au comité régional de validation (CRV). Après vérification de la conformité du dossier, l'agent est convoqué à un entretien avec les membres du CRV qui vérifie la cohérence du dossier VAP au regard du parcours professionnel de l'agent. Le CRV propose ses conclusions au jury intermédiaire. Le jury intermédiaire valide ou non le PR2. Ce processus est long et implique plusieurs niveaux de validation : le DPX donne un avis, puis c'est le DET qui doit valider et enfin les membres du CRV.

c. Le pré requis 4

Pour qu'un agent dans l'entreprise SNCF puisse devenir cadre, il doit bien sûr avoir validé l'examen qualification E ou avoir été embauché en tant qu'agent de maîtrise. Il doit également valider un quatrième pré requis. Le pré requis 4 au même titre que les trois autres PR, est une

épreuve qui permet d'accéder au collège supérieur. L'agent peut passer le PR4 en même temps que les autres PR s'il le souhaite. Ce cas de figure est rare car passer l'ensemble des PR en même temps diminue les chances de réussite. Cette épreuve porte sur une étude de cas ; elle évalue à la fois la capacité d'analyse de l'agent et sa capacité à résoudre une problématique. Contrairement aux autres prés requis, il n'a pas de durée de validité.

d. Les examens cadres

Les examens cadres dans cette entreprise ont pour but de permettre à des collaborateurs de niveau maîtrise d'acquérir les savoirs, savoir-faire et savoir-être nécessaires pour tenir un poste de cadre. En revanche si un agent souhaite évoluer de la qualification E à F, il n'est pas obligé de passer par école cadre ; ce n'est pas sa seule option. Comme nous l'avons vu précédemment, l'agent peut accéder au collège cadre par le biais d'une VAE, d'une VA85 ou d'une validation de potentiel. En général un agent de niveau maîtrise reste deux à trois ans sur un poste de qualification E suite à la validation de sa qualification maîtrise. Par la suite, il passe sur un poste de niveau 2 toujours de qualification E pour une durée d'environ deux ans. Si son évolution se passe dans de bonnes conditions et que son N+1 est satisfait, il lui propose de passer sur une qualification F. Les examens cadre permettent aux agents qui souhaitent évoluer plus rapidement de passer des épreuves pour devenir cadre dès qu'ils ont obtenu la qualification E.

4.3 Les autres dispositifs promotionnels au sein de la SNCF

Il existe d'autres dispositifs qui permettent d'évoluer au sein de la SNCF : le constat d'aptitude, la validation des acquis de l'expérience, la VA85, le congé individuel de formation et les parcours d'attaché TS et d'attaché cadre.

a. Constat d'aptitude

Un constat d'aptitude est en quelque sorte un examen ; il peut être réalisé aussi bien dans le cas d'une mobilité subie que d'une mobilité voulue, toujours dans le cadre d'un changement de métier. Il est organisé par l'établissement prenant, c'est-à-dire l'établissement dans lequel l'agent sera muté s'il réussit. Cet examen peut se présenter sous la forme d'un écrit et d'un oral. Le jury se compose de trois membres : une personne chargée de mener l'entretien, un autre de questionner l'agent sur le métier futur, et un dernier qui le questionne sur ses réactions face à une situation théorique. Le jury est accompagné d'un délégué du personnel qui veille au bon déroulement de l'épreuve.

b. La reconnaissance de diplôme (VAE et CIF)

La validation des acquis de l'expérience est un droit individuel qui permet à toute personne déjà engagée dans la vie active de faire reconnaître officiellement ses compétences. Elle permet d'obtenir tout ou partie d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle, ou d'un certificat de qualification. Ce dispositif s'applique à l'ensemble des diplômes, titres et certifications, enregistrés dans le Répertoire national des certifications professionnelles. Les diplômes reconnus par l'entreprise sont nécessairement en corrélation avec les besoins définis par les activités et domaines. La reconnaissance d'un diplôme par l'entreprise est conditionnée par les disponibilités potentielles à court et moyen terme d'emplois en établissement, région ou direction centrale, correspondant à la formation validée par le diplôme. En général, ils correspondent aux diplômes recherchés dans le cadre des recrutements externes. Pour prétendre à ce dispositif, le salarié doit justifier d'une expérience d'au moins trois ans en rapport avec la certification visée.

Dans un premier temps, l'agent réalise un entretien de carrière avec le CK de son périmètre. A l'issue de la validation de son projet professionnel, il prospecte les écoles susceptibles de l'intéresser. Une fois qu'il est engagé dans le dispositif, l'agent réalise un dossier qui sera examiné par un jury.

Tableau 01 : Conséquences de la reconnaissance de diplôme sur le niveau de qualification de l'agent

Collège après la validation		
Exécution	L'agent peut être placé sur un niveau ou une qualification supérieure correspondant à l'emploi vacant que l'agent est immédiatement apte à tenir	L'agent peut bénéficier de la qualité d'attaché opérateur (pour un diplôme homologué de niveau IV) dans les mêmes conditions que celles prévues pour les ressources externes.
Maîtrise	L'agent est repositionné sur le collège maîtrise si l'emploi proposé reste dans la continuité de l'expérience antérieure et si l'écart entre le niveau de responsabilité est faible.	S'il s'agit d'une complète réorientation de carrière ou d'une accession à un niveau de responsabilité beaucoup plus élevé nécessitant un temps d'adaptation plus long, l'agent devient attaché TS.
Cadre	Si l'agent ne change pas de domaine d'activité et si l'écart entre le niveau de responsabilité antérieur et actuel est faible, il bénéficiera d'une période d'attaché cadre d'une durée de 2 ans et 6 mois. Dans certains cas, l'agent peut être placé directement sur la qualification et le niveau correspondant à l'emploi.	Dans le cas d'une réorientation ou d'une accession à un niveau de responsabilité beaucoup plus élevé, l'agent bénéficiera d'une période d'attaché d'une durée de 4 ans.

D'après ce tableau il est possible d'obtenir un diplôme certifié par le biais du congé individuel de formation. Contrairement aux idées reçues, le CIF n'est pas réservé aux formations réalisées à titre personnel. En effet selon les besoins de l'entreprise, un agent peut être amené, par sa propre initiative, à réaliser un CIF pour valider un diplôme en vue de l'obtention d'un poste.

Enfin, un autre dispositif de reconnaissance de diplôme existe. Il s'agit de la VA85, un dispositif propre à la SNCF qui permet d'obtenir un diplôme sans restriction concernant l'expérience (3 ans minimum pour la VAE). Il est très peu utilisé, ce qui explique le peu d'information collecté à ce sujet.

L'inconvénient de ces dispositifs de reconnaissance de diplômes, c'est leur durée. En effet, ces démarches peuvent prendre plusieurs années alors que les besoins de l'entreprise évoluent rapidement ; au final si l'agent a mis trois ans pour valider un diplôme, le poste pour lequel il était pressenti a été attribué à un autre et il se peut qu'il n'y ait plus de poste vacant correspondant au diplôme. Le temps nécessaire à l'agent pour valider un diplôme doit être anticipé.

- Parcours cadre et attaché technicien supérieur

Les agents attachés Techniciens Supérieurs sont des agents recrutés en externe ou en interne de niveau Bac +2 à niveau Bac+3. Ce parcours spécifique permet une évolution plus rapide au sein de l'entreprise. L'agent n'a pas besoin de passer par une école cadre ou une validation de potentiel pour accéder au collège cadre, il passe simplement une évaluation à la fin de son parcours. Au bout de 36 à 48 mois selon les cas, et à condition d'avoir réussi l'évaluation, l'agent est « détaché » sur une qualification³².

D'après notre étude effectuée sur l'entreprise SNCF on peut dire que la formation professionnelle continue peut contribuer à la réussite de la mobilité dans la mesure où le changement de poste s'effectue entre des fonctions différentes, ou si les caractéristiques principales de l'emploi que l'individu va occuper, présentent une différence notable avec celles de l'emploi précédent. En conclusion la formation même si elle n'est pas toujours indispensable, est un outil important de la mobilité interne.

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre on a d'abord présentés d'une manière générale l'employabilité et le marché interne de l'emploi, d'où l'employabilité exprime les capacités et les forces qu'elles apportent aux exigences du marché. Le marché interne est le lieu de rencontre des offres et des demandes de l'emploi. Ensuite, on a adopté la formation et la mobilité et leurs liens avec différentes approches, vu le rôle important qu'elles jouent dans le développement des compétences et dans ce cas, le plus apporté aux employés par la formation dans le renouvellement et dans l'acquisition de nouvelles connaissances pour la meilleure maîtrise des tâches ce qui leur permet de bénéficier et d'occuper des postes plus élevés.

Enfin, on a terminé par un exemple d'une entreprise française SNCF qui met la formation et la mobilité en haut de son échelle, elle donne une grande importance aux formations pour que l'employé soit polyvalent ou il aura la possibilité de bénéficier d'une mobilité pour occuper différents postes au sein de SNCF.

³²Fanny MONTAGNE, <<formation et mobilité interne fonctionnelle >>, Mémoire de licence Soutenu le 10/09/2013, Université Lumière LYON 2, page 53.

Conclusion

D'après l'étude effectuée sur le plan théorique, nous avons constaté que les entreprises donnent une grande importance aux formations. Les travailleurs préfèrent un changement au cours de leur carrière afin de mieux acquérir des connaissances et avoir des compétences ainsi que de l'expérience pour aptes d'une mobilité soit horizontale, verticale ou même géographique.

L'objet de ce mémoire, est justement de déterminer la place de la formation professionnelle continue, dans la réussite de la mobilité interne fonctionnelle d'un individu. Celui-ci s'efforce de mettre en parallèle, le processus de mobilité et le processus de formation, qui s'articule autour des dispositifs de formation. Il aborde en premier lieu la mobilité et la formation sous l'angle théorique, en apportant une définition de ces notions, puis il met en lumière leurs enjeux, leurs objectifs et leurs avantages. Enfin, il propose une analyse de la gestion de la mobilité et de la formation au sein de La Société Nationale des Chemins de Fers Français.

A la vue des études, nous pouvons déduire que la formation joue un rôle très important dans la détermination de la mobilité, vue que la formation permet d'acquérir de connaissance et de s'avoir propres à faciliter l'adaptation des individus a leurs endroits du travail, effectué une tâche d'une façon satisfaite et prendre des connaissances et d'expérience et les exploiter dans le souhait de bénéficier d'une mobilité.

On a constaté aussi que la condition première pour réussir la mobilité d'un individu, c'est son implication dans le processus de mobilité. En définitif, la mobilité interne reste dans la plupart des situations un choix même s'il est contraint, qui naît de la volonté d'un individu de devenir acteur de son évolution professionnelle. Sans cela, l'entreprise aura beau tout mettre en œuvre pour l'accompagner.

Enfin, en peut dire que la formation apparait comme une constante dans l'entreprise, on ne peut pas imaginer le développement de ces ressources humains sans pour autant faire référence à la variable formation.

Liste
Bibliographique

Liste bibliographique

- Jacques SOYER, <<comment recenser les besoins de formation>>, page 4.
- M.C BELAID,<< guide pratique pour la gestion des ressources humaines>>, édition pages bleus Alger 2009,page78.
- JEAN marie Peretti, <<gestion de ressource humain>>,21 édition, Magnard-Vuibert, paris,juin2016, page173
- Jacques SOYER, <<fonction formation>>, édition d'organisation, 1998, 1999,2003, page16.
- Chloé GUILLOT-SOULEZ, <<la gestion des ressources humaines >>,9 édition, 2016-2017, page 82¹
- Sid Ahmed BENRAOUN, <<le management des ressources humaines>>, édition, 4.01.5020, place centrale-Ben-Aknoun-Alger page 165.
- Jeans marri CITEAU, << gestion des ressources humaines>>, 4ém édition, Armond Colin, paris, 2002, page 117
- Danielle POTOCKI MALICET,<<élément de sociologie du travail et de l'organisation>>,édition économisa, paris,1997,page 83.
- Julie ARANEDER, Catherine LEPUT,<<la mobilité interne >>,collection, les diagnostics de l'emploi territorial, hors-série n°4,page5.
- Chloé BRAOUILLE, <<gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance>>, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise des sciences en gestion, octobre 2016, page 49.
- www.fonction-publique.gouv.fr,07 juillet 2020
- Dictionnaire des ressources humaines
- Katrin KRAUS, <<employabilité –plus qu'une mode>>, PANORAMA, juin 2007
- Lewiss DIMITRI, <<Gestion des ressources humaines >>, édition Organisation, Paris, 2000, P43
- Jean-Marie PERETTI, <<gestion des ressources humaines>>, 15édition, Vuibert, paris, 2008, page 84
- Pierre LOUART<<GRH>>, édition Ey Rolle, paris 1991.
- Arnaud DUPRAY, Saïd HANCHANE, << Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes>>, In : Formation Emploi, N.73, 2001.Dossier : "Génération 92», page 61-64
- Fanny MONTAGNE, <<formation et mobilité interne fonctionnelle >>, Mémoire de licence Soutenu le 10/09/2013, Université Lumière LYON 2,page 53.

Table des matières

Introduction générale	
Chapitre 01 :généralité sur la formation professionnelle et la mobilité interne	4
Introduction	4
Section 1 : la formation professionnelle.....	4
1. Définition de la formation :.....	4
2. La politique de formation	5
2.1 Définition de la politique de la formation.....	5
2.2 Les principaux choix portent sur :	5
2.3 La politique de formation selon jacques SOYER a pour but de :.....	5
3. Les enjeux de la formation	6
4. Les différents types de formation	6
4.1 Adaptation.....	6
4.2 Formations liées à l'emploi.....	7
4.3 Outils intellectuels de base.....	7
4.4 Culture d'entreprise	8
4.5 Formations liées à un projet de l'entreprise	8
5. Modes de formation et d'apprentissage.....	9
5.1 Formation sur poste de travail.....	9
5.2 E-Learning	9
5.3 Formation en classe.....	9
6. Détermination de besoin en formation	9
6.1 Les types de besoins en formation	9
6.2 Recensement du besoin en formation	10
7. Elaboration d'un plan de formation.....	11
7.1 Objectifs d'un plan de formation	11
7.2 Le Plan de formation.....	11
8. Cycle de la formation	15
Section 2 : mobilité interne.....	17
1. Définition de la mobilité.....	17
2. Politique de mobilité.....	17
3. Les formes de la mobilité	18
3.1 La mobilité horizontale ou fonctionnelle ou professionnelle	18
3.2 La mobilité verticale ou promotion.....	19
3.3 La mobilité géographique	19
4. les outils de la mobilité interne.....	20

5. Les enjeux de la mobilité interne.....	22
5.1 La politique de mobilité interne comme outil réducteur d'incertitudes.....	22
5.2 Mobilité, fidélisation et performance.....	23
5.3 La mobilité interne : un outil de gestion des compétences	23
6. Processus de mobilité	25
Conclusion	27
Chapitre02 : l'impact de la formation professionnelle sur la mobilité interne...	28
Introduction	28
Section 1 : l'impact de la formation et de la mobilité sur les salaires de l'entreprise	28
1. L'employabilité et le marché interne de l'emploi	28
2. La formation professionnelle et l'employabilité	29
3. Le lien entre la mobilité interne et le marché interne de l'emploi.....	29
4. La formation professionnelle et le développement des compétences.....	29
5. La mobilité et le développement des compétences :	30
6. La gestion de carrière et la mobilité :	31
Section 2 : l'apport de la formation et de la mobilité au sein de l'entreprise	31
1. Objectifs de la formation	31
2. Les avantages de la mobilité interne.....	32
3. Les inconvénients de la mobilité interne	33
4. L'articulation du processus de formation et de mobilité :	34
4.1 Les formations au plan et le DIF dans SNCF	35
4.2 Les examens internes et externes de SNCF	36
4.3 Les autres dispositifs promotionnels au sein de la SNCF.....	38
Conclusion	41
Conclusion générale	
Liste bibliographique.....	41