

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET SCIENCES DE**  
**GESTION**

**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



# *Mémoire de Fin de Cycle*

*En vue de l'obtention du diplôme de Master*

*En Sciences de Gestion*

*Option : Management des Ressources Humaines*

## *Thème*

*la mobilité interne des travailleurs et  
développement des compétences.*

***Réalisé par :***

**M<sup>elle</sup> CHABI Lamia**

**M<sup>elle</sup> HANI Amel**

***Encadré par :***

**M<sup>me</sup> ZOUAOU .N**

***Année universitaire : Octobre 2020***

# *Remerciements*

*Ce travail ne serait être apprécié à sa juste valeur si nous ne pensons à adresser nos remerciements à tous ceux et toutes celles qui ont contribué de près comme de loin à sa réalisation.*

*Nous remercions particulièrement notre encadreur Mme ZOUAOU.N pour avoir bien voulu accepter l'encadrement de ce travail de recherche et pour ses conseils précieux, ses orientations et sa patience durant la réalisation de ce travail.*

*Nos 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.*

# *Dédicaces*

*Je tiens sincèrement à dédier ce modeste travail à mes très chers parents source de joie,  
d'amour et de bonheur pour leur soutien et patience durant mon parcours scolaire,*

*A tous mes frères et sœurs, et plus particulièrement ma grande sœur Hakima pour son  
encouragement et son aide.*

*A mes adorables neveux et nièces Arinass, Augusta, Laya et Adem*

*A mes amies Syla, Fatiha, Sihem et Roza et à tous mes proches, A tous ceux qui m'ont aidé  
dans ce travail de près ou de loin.*

*Lamia*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail,*

*A mes très chers parents, pour leurs amours et sacrifices.*

*A mes adorables frères, sœurs pour leurs patiences.*

*A mes proches, amis et toutes ma grande famille, pour leurs soutien et encouragement.*

*A toutes les personnes qui me connaissent de près ou de loin, seulement pour leurs existences.*

*Amel*

# *Sommaire*

**Introduction Générale .....1**

**Chapitre 01 : Gestion et développement des compétences.**

**Introduction :.....5**

Section 01 : Généralités sur les compétences.....5

Section 02 : Évaluation et Développement des compétences.....11

**Conclusion .....23**

**Chapitre 02 : La mobilité professionnelle et le développement des compétences.**

**Introduction :.....27**

**Section 01 : Généralités sur la mobilité professionnelle.....27**

**Section 02 : Le rapport entre la mobilité et le développement des  
compétences.....33**

**Conclusion.....43**

**Conclusion Générale.....44**

**La liste bibliographique .....45**

**La table des matières**

# *Introduction Générale*

L'entreprise comme agent économique est toujours confrontée aux diverses mutations de son environnement économique, social et organisationnel.

Les changements de plus en plus importants et rapides vécus depuis plusieurs décennies tels que la mondialisation, la restructuration industrielle, le progrès technologique, l'évolution des modes d'organisation et de management, la concurrence grandissante font que l'horizon à long terme des entreprises a probablement diminué, et l'incertitude économique s'est accrue ce qui fait que les entreprises prennent conscience de l'importance de la satisfaction des clients et de l'innovation pour rester compétitives, et préserver leur avantage concurrentiel et pouvoir continuer à exister. Ceci les conduit à adapter simultanément leur structure et leur capital humain aux nouvelles exigences pour assurer leur pérennité et croissance.

En matière d'organisation du travail, le poste de travail était caractérisé pendant la période taylorienne par un ensemble de tâches répétitives, figées, où le travailleur est privé de liberté de manœuvre, dictées par la hiérarchie. Après les années 70, celui-ci avait connu un ensemble de transformations et de mutations qui par contraste ont exigé de la personne qui l'occupe plus d'innovation, de créativité et pour la première fois, de compétences.

En effet, pour gagner en performance économique, en adaptabilité aux changements technologiques et pour réaliser ses objectifs, l'entreprise doit mettre au centre de ces préoccupations le capital humain en le valorisant, développant et fidélisant pour un meilleur engagement et implication. Donc, pour adapter l'homme au travail, l'enjeu n'est pas seulement de détecter des compétences mais plutôt convaincre les salariés de la réelle nécessité de développer leurs compétences par rapport à leurs concurrents. Il s'agit pour l'entreprise d'agir non seulement sur les besoins de ces ressources humaines (gains de productivité...), mais également sur leur développement (formation, mobilité ...).

Multiples moyens sont à la disposition des entreprises et des ressources humaines pour faire face à tous ces facteurs environnementaux et maîtriser leur facteurs clés de succès qui vont conditionner la façon de gérer les ressources humaines telle que la formation professionnelle, la mobilité professionnelle... Mais cette dernière, nous semble la plus adéquate au partage et au développement des compétences dans un environnement instable caractérisé par les progrès technologiques auxquels l'entreprise doit faire face et s'adapter, puisqu'elle accroît l'attachement des employés envers l'organisation et notamment les jeunes recrues, développe la polyvalence pour répondre aux changements et permet à l'entreprise et à ses salariés d'être plus flexibles face

aux mutations tant organisationnelles que technologiques, ainsi qu'être dynamique par rapport à la concurrence. Dans sa quête de performance, toute entreprise doit s'intéresser au développement des compétences de ses salariés. Pour y parvenir, plusieurs voies sont possibles parmi lesquelles la mobilité. Cette dernière semble pertinente pour fructifier les compétences du personnel. Ainsi la mobilité et le développement des compétences sont doublement importants. D'une part, ils permettent à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé, par l'implication de travailleurs motivés et rentables, d'autre part ils permettent aux salariés d'accroître un capital de savoir-faire qui leur donne une sorte de protection sociale et un élément de sécurité sur le marché et donc ils donnent de la valeur ajoutée à l'employabilité considérée comme la contrepartie susceptible d'être offerte par l'organisation aux salariés afin de maintenir un lien social qui répond en particulier aux besoins de sécurité de chacun des travailleurs, dans un environnement marqué par le chômage.

## **La problématique**

Dans un environnement incertain, toute entreprise quel que soit son secteur de travail ou son statut juridique devra optimiser ses ressources disponibles et en particulier ses ressources humaines, pièce maîtresse de tout acte du changement et de performance.

En effet, pour gagner en performance économique, en adaptabilité aux changements technologiques, et de réaliser des succès, l'entreprise est contrainte de valoriser et fidéliser ses salariés pour un meilleur engagement et implication.

Il est alors opportun et justifié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels existants en permanence et de mettre les dispositifs nécessaires de fidélisation et d'engagement aux projets et stratégies de l'entreprise

Le capital humain est donc devenu dans ce nouveau contexte une source de compétitivité et de performance et non un coût pour une charge comme le pense la gestion traditionnelle.

Les entreprises en développant les compétences de leurs salariés, en cherchant à augmenter leur productivité et leur efficacité valorisent au même temps leur portefeuille de compétences et en conséquence l'employabilité des salariés sur le marché de travail s'affirme davantage.

En effet, le monde du travail a besoin aujourd'hui d'individus capables d'appliquer leurs connaissances dans des contextes divers et des conditions technologiques différentes et de réagir



de manière autonome. C'est pour cela que les notions de développement des compétences et de mobilité des travailleurs sont intéressantes à étudier.

Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissages susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs en augmentant leurs connaissances, savoir-faire et savoir-être.

La mobilité est un état d'esprit relatif à chaque individu. Et donc dans une entreprise un salarié est mobile s'il est prêt à accepter un emploi ou des nouvelles attributions au sein de son entreprise ou dans une autre entreprise. En d'autres termes elle est une réponse aux nécessités d'adaptation de l'emploi aux évolutions des métiers et aux aspirations des salariés.

En approfondissant dans le sens des deux concepts "développement des compétences" et "mobilité des travailleurs" nous pouvons constater une interaction entre les deux, car les compétences développées par un salarié lui permettent l'intégration et l'assimilation pleine dans la démarche mobilité et donc sa réussite qui garantira en effet l'atteinte de performance par l'entreprise. Il s'agit là du lien théorique entre le développement des compétences et la mobilité de travailleurs. Cela nous permet de voir dans quelle mesure le développement des compétences, peut être un préalable à la mobilité et aussi comment la mobilité contribue à développer les compétences.

Nous allons nous focaliser dans notre étude sur la forme interne de mobilité en lien avec le développement des compétences, car cette dernière offre des opportunités de mobilité pour un salarié. En outre, cette forme de mobilité peut permettre aux travailleurs d'acquérir ou de développer des compétences nouvelles qui seront profitables pour les deux parties (entreprise et salarié).

Dans le contexte algérien, les entreprises soumises à la pression de l'ouverture économique et à une concurrence de plus en plus aigüe, prennent conscience de la nécessité cardinale de l'effort d'intégration de nouveaux savoirs et de l'investissement dans l'homme et du capital qu'il recèle. Cela s'est traduit par un renforcement de l'effort et de la place de politique de développement des compétences des salariés afin de faciliter leur mobilité et consolider leur employabilité.

Depuis quelques années, les unités de travail en Algérie ont compris qu'elles ne pourront plus améliorer leur fonctionnement sans tenir compte de leurs ressources clés (ressources humaines).

C'est dans cet esprit que notre travail de recherche est axé sur le développement des compétences et la mobilité des travailleurs en tentant d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante qui se situe dans le cadre de la recherche en gestion des ressources humaines :

- Quel est l'impact de la mobilité des travailleurs sur le développement des compétences ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique nous allons rechercher des réponses aux questions secondaires suivantes :

- Comment se développer les compétences des salariés ?
- Quelle est l'importance de la mobilité interne des salariés ?
- Quel est le lien entre la mobilité des travailleurs et le développement des compétences ?

Ainsi, l'objectif général de notre travail de recherche est d'étudier les outils de développements de compétences, l'importance de la mobilité interne pour le salarié et pour l'entreprise et enfin mettre en exergue l'impact de la mobilité des travailleurs sur le développement de leurs compétences en spécifiant les critères sur lesquels se base l'entreprise dans sa politique de la mobilité.

Notre travail est organisé en deux chapitres qui contiennent un ensemble de sections :

Le premier chapitre est consacré à la gestion et le développement des compétences, dans lequel nous avons essayé d'aborder des généralités sur la notion de compétence dans la première section avant de présenter les moyens de développement des compétences dans la deuxième section.

Le deuxième chapitre est dédié à la mobilité professionnelle en lien avec le développement des compétences. La première section est l'occasion de développer des éléments sur la mobilité professionnelle à l'instar des formes, des types et des enjeux de cette pratique. La deuxième section est dédiée à l'étude de la mobilité interne comme facteur de développement des compétences.

***CHAPITRE 01 :***  
***Gestion et Développement des Compétences***

## **Introduction :**

Pour que les entreprises se préservent et garantissent leur pérennité face aux changements continues et importants de l'environnement, il est exigé que les responsables mettant en œuvre plus d'efforts en matières de ressources humaines dans le but de produire et de construire un potentiel humain doté d'une flexibilité et une compétence élevée.

Dans ce premier chapitre, nous présenterons tout d'abord des généralités sur les compétences où nous avons éclairé le sens de la notion compétence, ses composantes, ses caractéristiques et sa typologie, ensuite nous avons abordé l'identification et l'évaluation des compétences avant de traiter du développement des compétences.

### **Section 01 : Généralités sur les compétences.**

Afin de comprendre notre travail de recherche nous avons consacré la première section pour les notions de bases et des généralités sur les compétences à l'instar des différentes définitions du concept compétence et de la gestion des compétences, des caractéristiques, des composantes et de la typologie des compétences.

## **1. Les définitions et les caractéristiques de la compétence :**

### **1.1. Définition du concept « compétence » :**

Le concept de compétence a été développé par de nombreux auteurs s'accordant pour dire qu'il manque une définition forte de la notion de compétence, elle est utilisée dans une grande diversité d'acceptation, elle ne peut devenir un concept clair tant elle est polysémique. Ainsi elle pourrait devenir un mot-valise, vidé de tout sens. En effet nous trouvons plusieurs définitions de la notion de compétence, voici quelques-unes :

- ❖ SYLVIE GUERRERO : « La compétence est en général définie par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) et des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même». <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Sylvie GUERRERO, les outils des ressources humaines "les savoirs faire essentiels en GRH, 3eme édition, Dunod, Paris 2014, p26 (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/2646183/99117b>.

- ❖ PHILIPPE ZARIFIAN: La compétence est « la prise d’initiative et de responsabilité de l’individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ...La compétence est une intelligence pratique des situations qui s’appuie sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d’acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité». <sup>2</sup>
- ❖ ANDRÉ GUITTET, a définit la compétence « Comme étant la mise en œuvre efficace de savoir et de savoir-faire pour la réalisation d’une tâche. La compétence résulte d’une expérience, elle s’observe objectivement à partir du poste de travail et est validée par la performance professionnelle ». <sup>3</sup>
- ❖ ANNICK COHEN voit que la compétence « peut être envisagée sous l’angle des savoirs tels que savoir, savoir-être, savoir-faire et savoir devenir, du comportement professionnel, de l’expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l’action ». <sup>4</sup>
- ❖ CLAUDE LÉVY-LEBOYER dit que les compétences sont ancrées sur des comportements observables dans l’exercice d’un métier ou d’un emploi, et qu’elles se traduisent par des comportements qui contribuent au succès professionnel dans l’emploi occupé. Les compétences constituent un lien entre, d’une part, les missions à accomplir et les comportements mis en jeu pour ce faire et d’autre part, les qualités individuelles nécessaires pour se comporter de manière satisfaisante. <sup>5</sup>
- ❖ CÉCILE DEJOUX : la compétence se définit comme : « la connaissance, l’expérience qu’une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger ». <sup>6</sup>
- ❖ CAROLINE DIARD ET LES AUTRES ont disait que la compétence est un « savoir agir en situation ». C’est l’utilisation et parfois la combinaison de connaissances, savoir-faire,

---

<sup>2</sup>ZARIFIAN Philippe, Objectif compétence, pour une nouvelle logique, édition Liaison, Paris, 1999. P70

<sup>3</sup>André Guittet. Développer les compétences, 2ème éditionESF, 1998, Paris, p13.

<sup>4</sup>Annick Cohen. Toute la fonction ressources humaines. Édition, Dunod, 2006, paris, p134. (Format Pdf) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5513977/786552> .

<sup>5</sup>Claude Lévy-leboyer, La gestion des compétences "une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises" 2 eme édition, Édition d'organisation, Paris, 2009 p 30 (Format Pdf) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/908094/02882f>.

<sup>6</sup>Dejeux Cécile "les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2002 p 42 (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5514235/404c0f> .

savoir-être pour répondre aux demandes générées par des situations professionnelles afin de produire des actions en réponse à ces demandes.<sup>7</sup>

A la lumière de toutes ces définitions, nous pouvons conclure que les compétences sont l'ensemble des connaissances, des capacités d'action et des comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ou pour résoudre un problème dans un contexte donné, il s'agit en fait de la mise en action, de la mobilisation et de la mise en jeu de savoirs, de savoirs faire et de savoirs être.

## **1.2. Les Caractéristiques de la Compétence :**

PASCAL SAUNILER a défini cinq caractéristiques de la compétence :

- Elle est opératoire et finalisée « compétence à agir » : indissociable d'une activité c'est à dire elle caractérise la mise en œuvre de « connaissances » en vue de la réalisation d'un objectif, de l'exécution d'une activité, la compétence doit être spécifiée (on est compétent pour une tâche).
- Elle est apprise : On n'est pas naturellement compétent pour une activité, on le devient par construction personnelle et par construction sociale.
- Elle est structurée : elle combine (ce n'est pas une simple addition) les savoir agir, les vouloir agir et les pouvoir agir. C'est-à-dire l'ensemble des éléments qui la constituent, s'enchaînent en une boucle ininterrompue d'interactions.
- Elle est abstraite et hypothétique : on ne peut observer directement la compétence réelle mais on peut observer ses manifestations et ses idées conséquences.
- Elle est un processus de construction permanente : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

## **1.3. Définition de la gestion des compétences :**

La gestion des compétences fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise. En effet, dans un environnement changeant et compétitif, elle constitue un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise.

JEAN MARIE PERETTI a dit que : « la gestion de la compétence doit permettre à l'entreprise de disposer en permanence des compétences dont elle a besoin pour répondre

---

<sup>7</sup>Caroline Diard, Emmanuel Baudoin, Sylvie Berthet, Aide mémoire Ressource humaine 2eme édition, Dunod, paris, 2017, P38(Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5367979/48610c>

aux attentes de ces clients et aux salariés de développer leur employabilité et piloter leur carrières ».<sup>8</sup>

La gestion des compétences peut être définie comme la somme des actions, démarches, outils permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler, de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa structure, de ses moyens techniques et de sa culture. C'est un outil opérationnel de gestion des ressources humaines qui vise à optimiser les performances et compétitivité de l'entreprise.<sup>9</sup>

## **2. Les composantes et la typologie des compétences.**

### **2.1. Les composantes de la compétence :**

La compétence se compose de : savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir évoluer

- **Les savoirs** (les connaissances requises) : c'est-à-dire l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques et techniques.
- **Les savoir-faire** (les expériences et les pratiques maîtrisées requises) : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans des contextes bien spécifiques. Il importera de préciser dans quelle mesure ces savoir-faire sont transférables à des situations de travail diversifiées.
- **Les savoir-être** (les attitudes et comportements requis): c'est-à-dire les attitudes et les comportements des personnes au travail, les façons souhaitables d'agir et d'interagir.
- **Les savoir-évoluer** (capacités à évoluer): ils concernent à la fois les possibilités de progresser dans le métier et/ou d'aller vers d'autres types d'activités; ils seront appréciés sur la base de ce que l'on nomme généralement le potentiel individuel qui signifie la volonté et la possibilité de la personne de mettre ses compétences en évolution ou en projection pour résoudre des problèmes nouveaux et/ou des situations de plus en plus complexes. Cette flexibilité ne concerne pas seulement les cadres mais l'ensemble des

---

<sup>8</sup>Jean-Marie-Peretti. Ressources humaines. Edition Dunod, Paris, 2006, p108

<sup>9</sup>Martine LE BOULAIRE, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH?, Revue de gestion des ressources humaines 70, 2008, pp 51-68 (Format PDF) disponible sur:

[https://www.academia.edu/download/41424687/STRATEGIE\\_ET\\_PERDORMAE.pdf](https://www.academia.edu/download/41424687/STRATEGIE_ET_PERDORMAE.pdf)

personnels soumis à des évolutions des techniques et de l'organisation. Nous pouvons traduire le savoir évoluer par le fait d'apprendre à apprendre, l'adaptabilité, prendre conscience et améliorer son style de communication et d'interaction avec les autres, aptitudes à être informé et le potentiel.<sup>10</sup>

## **2.2. La Typologie de la compétence :**

L'entreprise en tant qu'unité de travail dispose d'un capital humain dont les compétences sont diverses, plusieurs types de compétences sont distingués par les auteurs :

- **Les Compétences indispensables et distinctives :**

Les compétences indispensables correspondent aux caractéristiques fondamentales que tout salarié doit posséder pour atteindre le niveau minimal de performance requis, et les compétences distinctives représentent les caractéristiques qui permettent de distinguer les salariés les plus performants de ceux qui le sont moins.<sup>11</sup>

- **Les Compétences techniques et managériales :**

Les compétences techniques ou de métier, qui insistent sur les savoirs et savoir-faire de nature professionnelle, et les compétences managériales qui portent sur les comportements de leadership et les savoir-être et savoir-faire de nature relationnelle et stratégique. Ce deuxième type de compétences est surtout utilisé pour préciser les manières de faire du personnel ayant la responsabilité d'une équipe. Lorsque les compétences techniques et managériales sont listées pour décrire les caractéristiques que doivent posséder les individus pour réussir dans des emplois de haute direction ou des emplois stratégiques pour l'entreprise, on parle alors de référentiel de compétences clés.<sup>12</sup>

- **Les compétences individuelles :**

La compétence d'un individu, d'un groupe ou d'une organisation n'existe que lorsqu'elle est mise en œuvre : « On est compétent pour quelque chose ». En effet, la compétence individuelle

---

<sup>10</sup>Bernard martory, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 7eme édition, Dunod, paris, 2008 p 17(Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/2717550/c74d32> .

<sup>11</sup>Sylvie GUERRERO, Op cite p19

<sup>12</sup>Idem,p20



s'exprime dans une situation de travail, la compétence collective par rapport à un projet ou une Mission.<sup>13</sup>

- **Les compétences collectives :**

Dans un groupe, les participants mettront en œuvre quelques unes de leurs compétences individuelles, mais, en fonction des liens qui se tissent entre eux, des relations antérieures qui les lient, de leurs motivations, de leurs objectifs personnels et d'autres facteurs conscients ou inconscients, il se créera des compétences collectives, propres au groupe et à l'objectif qui lui est fixé. Ces compétences collectives sont de nature combinatoire. Elles ne sont pas constituées uniquement de la somme des compétences individuelles. Elles reposent sur « une ambiance », « une dynamique de groupe ». Elles sont uniques et possèdent les caractéristiques propres au concept de compétence.<sup>14</sup>

- **Les compétences spécifiques à l'emploi et les compétences transversales :**

- ✓ *Les compétences spécifiques* à l'emploi : ce sont les connaissances, méthodes et le savoir-faire liés à l'expérience.
- ✓ *les compétences transversales* : c'est l'ensemble des savoirs faire liés à l'organisation, savoir-faire de relations et savoir-faire d'adaptation.<sup>15</sup>

- **Les compétences organisationnelles :**

Sont des compétences qui procèdent au niveau global d'une organisation, elles correspondent à ce que l'entreprise peut faire, par opposition à ce qu'elle possède. Dans la théorie des ressources, les compétences organisationnelles sont supposées fonder la stratégie de l'entreprise.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup>Cécile Dejoux, Op cit, p150

<sup>14</sup>Caroline Diard et al. Op cit,Page 176-179

<sup>15</sup>Claude Dlück, Gestion et management des compétences,projets, démarches et outils, Gereso édition,2015, p 45 (Format PDF) disponible sur: <https://b-ok.africa/Book/5237130/5958e8>

<sup>16</sup>Dimitri Weiss .Ressources Humaines, 2édition d'organisation, paris, 1999, 2003, p345.

## **Section 02 : Évaluation et développement des compétences :**

Le développement des compétences est l'une des décisions les plus importantes que l'entreprise doit prendre en analysant son besoin en développement. Pour cela, il faut d'abord procéder à l'identification et évaluation des compétences disponibles afin de détecter les insuffisances. Un plan de développement sera par conséquent établi et l'entreprise pourra mobiliser plusieurs méthodes afin de développer les compétences de ces salariés en fonction des déficits constatés en terme de savoir, savoir-faire et savoir-être.

### **1. Identification et Evaluation des Compétences :**

Les évolutions en termes de métiers et le développement ultra rapide des technologies, entre autres, entraînent un besoin constant de nouvelles compétences, nouvelles connaissances et nouveaux types d'organisation dans les entreprises.

Le management aujourd'hui a compris la valeur des ressources humaines. L'évaluation des compétences a donc pris tout naturellement son essor, notamment pour permettre à chacun d'évoluer dans sa carrière. Tirer et identifier les savoirs et savoir-faire de ses employés vers le haut est bénéfique pour tout le monde. Il s'agit d'une phase obligatoire pour être en mesure de gérer avec efficacité son capital humain.

L'évaluation des compétences est donc une démarche essentielle qui vise à mesurer les compétences acquises du capital humain et dégager l'écart entre les compétences disponibles et nécessaires pour arriver enfin à le corriger. Il est donc essentiel pour une organisation de faire une identification des compétences, autrement savoir précisément quelles sont les ressources dont elle dispose en termes de savoirs et savoir-faire afin d'espérer rester productive et compétitive sur ses marchés. Cette étape d'identification des compétences à développer dans l'organisation a pour but de mettre en œuvre de façon optimale les missions de chaque collaborateur afin de faire une description détaillée de poste. Cela permettra d'atteindre les objectifs déterminés et les résultats attendus et d'envisager des nouveaux objectifs stratégiques importants à quelques niveaux que ce soit, au sein d'un service, d'une unité ou par un agent déterminé. L'identification favorise aussi l'occupation satisfaisante d'un emploi, dans un poste déterminé, afin d'assumer, au sein de son poste, une fonction bien déterminée, dans un domaine particulier.

## **1.1. Les méthodes d'évaluation des compétences :**

Parmi les différentes méthodes d'évaluation des compétences nous trouvons :

- ❖ L'observation est sans aucun doute la méthode la plus fréquemment utilisée lorsqu'il s'agit de faire l'analyse des compétences requises pour des postes relativement simples. Elle peut être plus ou moins rigoureuse, c'est-à-dire impliquer simplement l'observation de personnes en train d'exécuter les tâches qui composent leur poste, ou bien comporter un relevé de la fréquence et du temps consacré à chacune de ces tâches. Dans tous les cas, l'observation simple ne permet pas de recueillir des informations sur la difficulté ou sur l'importance de telle ou telle tâche.<sup>17</sup>
- ❖ L'entretien peut être non structuré, c'est-à-dire sans liste de questions préparée à l'avance, ou structuré, de manière à aborder systématiquement le contenu des activités soit par ordre chronologique, soit en fonction des missions à accomplir, par exemple. . Cette méthode permet d'obtenir non seulement une description des activités, mais également des informations sur ce que la personne qui occupe le poste considère comme étant particulièrement important ou difficile, ou même sur les activités qui lui plaisent et sur celles qui sont des fardeaux.<sup>18</sup>
- ❖ Le questionnaire est une technique d'investigation utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. C'est une méthode simple qui n'exige pas la présence d'une personne intermédiaire (observateur, analyste...). Le salarié remplit lui-même un questionnaire sur son travail et les tâches qu'il accomplit. Cette méthode est peu coûteuse et permet d'obtenir une définition significative du poste en y assemblant différentes descriptions.<sup>19</sup>
- ❖ La méthode d'incident critique : a été inventée par Flanagan (1954) pendant la seconde guerre mondiale et est encore largement utilisée actuellement. Comme son nom l'indique, il s'agit de recueillir des incidents qui sont, aux yeux des experts interrogés, « critiques »,

---

<sup>17</sup>Claude Lévy-leboyer, op cit, p47

<sup>18</sup>Idem, p 48

<sup>19</sup>Maurice Angers, Initiation à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Université d'Alger, 1999. P60 (Format Pdf) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5342879/2322ed>

c'est-à-dire très importants pour l'activité décrite. Ces incidents doivent avoir été réellement observés, être mis en situation, c'est-à-dire décrits en fonction d'un problème à résoudre, par rapport aux intentions et aux objectifs de la ou des personnes mises en jeu, et de manière à ce que les conséquences des différents comportements adoptés puissent être évalués ou au moins décrits avec précision.<sup>20</sup>

- ❖ L'entretien collectif : consiste souvent en des mises en situation collectives pour voir comment un candidat réagit avec d'autres candidats. Le but est souvent de voir s'il sera capable de travailler en équipe en prenant en compte l'avis des autres.<sup>21</sup>
  
- ❖ L'entretien individuel : Les entretiens individuels recouvrent à la fois l'entretien professionnel et l'entretien d'évaluation.
  - ✓ L'entretien professionnel vise à favoriser l'évolution professionnelle du salarié.
  - ✓ L'entretien d'évaluation (ou entretien d'appréciation) contribue à la mise en œuvre du management par objectifs. Il se déroule une fois par an, à l'initiative de l'employeur et reste facultatif. Lors de cet entretien, un manager fait un point avec ses collaborateurs sur le niveau de réalisation des objectifs fixés en année N-1, fixe les objectifs pour l'année à venir, évoque éventuellement les difficultés rencontrées en cours d'année ainsi que les demandes de formation et souhaits d'évolution de carrière du collaborateur». <sup>22</sup>
  
- ❖ La méthode 360° : réservée à l'évaluation des cadres managers, cette approche permet aux collaborateurs de ces derniers de les évaluer à travers une notation sur différents items. Cette démarche peut être restreinte (180°) ou bien étendue aux clients et fournisseurs (540°).

---

<sup>20</sup> Claude Lévy-leboyer, op cit, p 48.

<sup>21</sup> Caroline Diard, et al, op cit, p26

<sup>22</sup> Idem, page 26

## **1.2. Les objectifs de l'évaluation des compétences :**

Pour l'organisation, les objectifs sont les suivants :

- Connaître précisément les compétences de ses salariés et détecter d'éventuels talents non repérés auparavant.
- Rémunérer ses salariés à leur juste valeur.
- Optimiser la gestion des compétences.
- Compter parmi son effectif des collaborateurs compétents dans leurs métiers et dans les tâches qui leur incombent etc....

Pour les salariés, un tel dispositif leur permet, entre autres, de :

- Faire reconnaître leurs aptitudes, talents et performance.
- S'épanouir durablement dans leurs missions.
- Gérer convenablement l'évolution de leurs carrières.
- Négocier une promotion ou une augmentation.

## **2. Le Développement des compétences:**

Vu l'environnement incertain, l'entreprise se trouve dans l'obligation de garantir l'adaptation permanente de ses ressources humaines par des actions visant le développement de son capital humain qui est l'ensemble des aptitudes, talents, qualifications et expériences accumulées par les différents salariés. Les objectifs poursuivis et les outils utilisés par l'entreprise dans ce sens sont traités dans ce qui suit.

### **2.1. Définitions de développement des compétences :**

Les priorités d'une entreprise sont nombreuses et le développement des compétences en fait partie. Cette démarche est devenue un concept inséparable du management. Elle est en effet perçue comme une source considérable d'avantages particulièrement compétitifs pour l'entreprise puisqu'elle consiste à assimiler des savoir-faire et savoir-être utiles dans le cadre professionnel.

- ❖ Selon CITEAU.J.PIERRE: «Quel que soit leur niveau de départ, leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés, les cadres comme les techniciens sont obligés d'apprendre constamment des choses nouvelles. Il peut s'agir par exemple d'une tâche à accomplir qui requiert la maîtrise de procédure originale ou d'un travail qui doit être

organisé différemment ou encore d'un nouvel environnement culturel et professionnel qui oblige d'avoir des relations interpersonnelles, le développement des compétences est une préoccupation majeure pour les entreprises dans tous les secteurs économiques».<sup>23</sup>

- ❖ DIMIRI LEWIS a défini le développement des compétences comme « la volonté de chercher soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si ce doit se faire en contact avec la gestion des RH. »<sup>24</sup>

Pour réussir la démarche de développement des compétences, il faudrait suivre un ensemble d'étapes traduites dans un plan de développement des compétences. Ce dernier se définit comme étant un document qui contient une analyse de la situation des compétences au sein de l'entreprise et détecte le besoin en développement de ces dernières en fonction de son environnement. Et rassemble l'ensemble des actions qui concourent au développement des compétences qui vont être mises en place par l'entreprise.<sup>25</sup>

A la lumière de ces définitions le processus de développement des compétences contient une analyse de la situation en terme de besoin de développement des compétences qui comprend le mouvement du personnels au sein de l'entreprise (les sorties et les entrées en matière des ressources humaines). En d'autres termes à chaque départ d'un collaborateur, il convient de se poser la question du remplacement, et lors de l'augmentation de l'activité et des évolutions du marché, l'entreprise fait recours au recrutement, on veut trouver le profil adéquat aux besoins de poste.

Après avoir fait cette analyse l'entreprise suit les trois étapes de développement des compétences à savoir :

- l'apprentissage dans l'emploi : vise à vérifier l'atteinte des objectifs et à améliorer les performances du nouvel embauché via, par exemple, des périodes de bilan intermédiaire pour regarder les résultats et adresser les difficultés des salariés, ou un coaching plus régulier tout au long de sa période d'intégration dans le poste.

---

<sup>23</sup>CITEAU.J.PIERRE, Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique, ARMAND COLLIN,4ème édition, Paris,2002,P64.

<sup>24</sup>Dimitri Weiss, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, paris ; 2005, p435

- L'intégration organisationnelle : il s'agit d'intégrer les nouvelles connaissances où savoirs faires acquis lors en utilisant différents moyens tel que la formation, le coaching.
- La transformation : s'inscrit dans un processus de changement, elle entraîne, dans son flot, de nombreux efforts de la part de chacun, mais constitue une étape essentielle pour permettre à l'entreprise d'évoluer pour atteindre ses objectifs.<sup>26</sup>

## **2.2. Les objectifs de développement de compétences :**

Le développement des compétences représente d'importants objectifs pour l'ensemble des professionnels, il permet de :

- Permettre à tout collaborateur d'accéder dans les meilleures conditions à un emploi et donc une meilleure implication au travail, ce qui permettra de favoriser la performance de collaborateurs et donc celle de l'entreprise.
- Favoriser l'adaptation des travailleurs à leurs postes et à l'évolution des emplois.
- Acquérir une qualification plus élevée.
- La fidélisation des employés : ils pourront envisager une évolution de carrière et cela contribuera à réduire le taux de turnover dans l'entreprise. Plus les employés sont heureux et épanouis dans leur emploi, plus ils auront envie de rester et plus ils s'investiront dans leur travail.
- Garantir une relation basée sur la confiance et l'investissement réciproques en termes de temps et de compétences pour les salariés et en termes de temps et d'argent pour le manager ne peut être que bénéfique pour la pérennité de l'entreprise.
- Il permet aux employés de bénéficier d'une forme d'enrichissement au niveau intellectuel.
- Permet une meilleure performance de l'entreprise. Comme les salariés sont plus motivés en partageant les mêmes valeurs que l'entreprise, la productivité est plus optimale.
- Permet de favoriser une opportunité d'évolution professionnelle : comme le développement des compétences passent souvent par des formations en vue d'une meilleure productivité et d'une compétence accrue des employés, une certaine opportunité d'évolution professionnelle se dessine pour ces employés.

---

<sup>26</sup>Sylvie GUERRERO, op cit, p 95

Donc cette politique de développement des compétences vise à améliorer la performance individuelle et aussi collective des collaborateurs, sa finalité, consiste à augmenter l'employabilité du personnel aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur. Mais il permet également d'adapter l'entreprise aux nouvelles tendances socio-économiques et technologiques et même à son environnement interne. La capacité de l'entreprise à faire face aux divers changements et aussi à les anticiper est meilleure. En outre, le développement des compétences sert aussi à augmenter la productivité et la compétitivité de l'entreprise.

### **2.3. Les outils de développement des compétences :**

En investissant dans le développement des compétences, en partie à travers son plan de formation, l'entreprise augmente son efficacité et la motivation de ses collaborateurs. Ainsi, en misant sur l'individu, le collectif est impacté positivement.

Les outils utilisés par les entreprises pour développer les compétences de ses travailleurs sont nombreux, parmi eux :

#### **2.3.1 La formation :**

Selon le dictionnaire Larousse, elle est définie comme un processus entraînant l'apparition de quelque chose qui n'existait pas auparavant. Dans la littérature économique et de gestion, on peut trouver plusieurs définitions de la formation mais qui vont dans le même sens de cette définition générale.

La formation est définie comme : « un ensemble des actions capables de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec leurs compétences leurs tâches actuelles ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation ce qui veut dire que la formation est un ensemble de moyens mis en œuvre par l'entreprise pour améliorer les connaissances des salariés afin qu'ils s'adaptent à leur environnement». <sup>27</sup>

Autrement dit, la formation est un processus destiné à développer les connaissances, le savoir-faire et les comportements nécessaires à la satisfaction des exigences de poste et l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Il existe deux types de formation :

---

<sup>27</sup> Sekiou et autre, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, paris, 1998, p33



- **La formation initiale (la formation d'intégration)** : elle correspond à la formation de base, suivie avant d'entrer sur le marché du travail. Elle sert à acquérir des connaissances et des compétences nécessaires pour entrer dans la vie active.
- **La formation continue** : c'est un processus permettant l'adaptation des salariés aux évolutions technologiques, elle est de plus en plus perçue comme un complément à la formation initiale déjà acquise par des travailleurs qui cherchent par ce biais soit à améliorer leurs connaissances soit à se reconvertir, elle est donc un moyen pour permettre à l'entreprise de s'adapter aux contingences nouvelles auxquelles elle doit faire face.

Ce type de formation devient une nécessité structurelle dans toute entreprise en raison des évolutions rapide des technologies.

L'un des objectifs de la formation est de donner à tous les salariés une chance de se développer et de se former afin de construire un projet personnel d'évolution, pouvant ne pas entrer dans les champs d'intérêt de l'entreprise où ils travaillent.<sup>28</sup>

Pour réaliser et réussir la démarche formation il faut réaliser un plan de formation qui est : «la formalisation des étapes permettant d'expliquer, selon une méthodologie bien précise, le type de formations que l'on prévoit financer pour l'année à venir, le nombre d'heures correspondant, les salariés concernés et les dépenses afférentes. L'auteur distingue en général quatre phases dans l'élaboration du plan».<sup>29</sup>

### **Phase 1 :L'analyse des besoins de formation**

- Définition des besoins et des axes stratégiques (projets, changements ...) ;
- Evolution des emplois et des compétences ;
- Analyse des demandes individuelles ;

### **Phase 2 : La conception de la formation**

- Objectifs de la formation (contenu, durée) ;
- Choix de la pédagogie à mettre en œuvre (tutorat, auto-formation, formation en entreprise, en centre extérieur ...) ;

---

<sup>28</sup>Sylvie GUERRERO, Op cite p166

<sup>29</sup>Idem, p 167

- Choix des formateurs et des prestataires.

### **Phase 3 : La réalisation de la formation**

- Gestion des absences sur le poste de travail ;
- Suivi des stages et des convocations ;

### **Phase 4 : L'évaluation de la formation**

- Réactions des stagiaires / efficacité pédagogique ;
- Transfert des acquis en compétences ;
- Amélioration des résultats (effets organisationnels et économiques).<sup>30</sup>

#### **❖ Les facteurs clés de succès de la formation professionnelle :**

Encore faut-il que les besoins de formation soient réfléchis, utiles, et que les conditions soient réunies pour donner aux salariés les moyens et l'envie d'utiliser les connaissances et compétences acquises en formation. Il existe trois grands facteurs clés de succès de la formation :

1. La motivation du salarié à se former, à apprendre et son intérêt pour la formation.
2. Le soutien de l'environnement de travail : culture d'apprentissage, encouragements des collègues et du supérieur.
3. La qualité de la formation : pertinence des objectifs pédagogiques, adéquation du type de formation aux objectifs visés, talents du formateur.<sup>31</sup>

### **2.3.2. La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences :**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences nous pouvons la considérer étant une méthode qui permet le développement des compétences puisque son rôle est de permettre à l'entreprise de définir et de mettre en œuvre les moyens favorisant sa rentabilité et son efficacité à court terme et son développement à moyen et long terme. Anticipative et préventive, elle s'appuie sur les leçons du passé et les prévisions pour le futur (de trois à dix ans en fonction des secteurs d'activité). Sont ainsi mobilisées dans un premier temps les données

---

<sup>30</sup>Sylvie GUERRERO, Op cite p168

<sup>31</sup>Idem, page 168,169

issues de l'état actuel des ressources et de ses récentes évolutions (étude du bilan social des trois dernières années, du rapport économique et social, des tableaux de bord sociaux, de la pyramide des âges, du niveau de turnover, de la politique de formation professionnelle, etc.).

Ensuite, ce bilan humain est mis en perspective avec les besoins actuels (étude des emplois, de l'évolution des postes, des fiches de poste, des résultats des entretiens d'évaluation annuels, du niveau de productivité, du niveau d'activité, etc.) et futurs (en fonction des scénarios d'évolution définis par l'entreprise pour ses marchés, ses technologies, ses prix, sa masse salariale, etc.).

La GPEC est donc fonction de la capacité de l'entreprise à décrire et définir les contraintes de l'environnement et ses choix stratégiques. La mise en œuvre de projets d'évolution, la compétitivité de l'entreprise, le niveau d'employabilité des salariés... dépendent de la qualité de ces informations et prévisions.<sup>32</sup>

❖ **Les outils de la GPEC :** elle repose sur :

- Des outils de suivi des ressources (appréciation de potentiels via l'entretien annuel d'appréciation, l'entretien professionnel, les bilans de compétences, etc.),
- Des outils d'analyse et de communication (référentiels d'emplois, nomenclature des métiers, filière d'évolution professionnelle, etc.),
- Des outils d'aide à la décision (indicateurs comme la pyramide des âges, les effectifs par catégorie, le taux de promotion, le taux de rotation ou turnover, etc.).
- Des outils de simulation (calculateurs itératifs paramétrés en fonction du passé et des hypothèses de futur).

Ces outils visent à apporter des informations sur le niveau qualitatif, quantitatif et financier des besoins et des ressources pour faciliter la prise de décision.

❖ **Quelques outils particulièrement utilisés dans la GPEC:**

- 1- Les tableaux de suivi des effectifs par âge, par catégorie, par sexe, par ancienneté, par niveau de qualification... apportent par exemple de nombreuses informations sur l'état des ressources et leurs potentielles évolutions.

---

<sup>32</sup>Pascal Moulette, Olivier roques, Gestion des ressources humaine 2eme édition, Dunod paris 2014 p17. (Format Pdf) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/2718906/994861>

- 2- Le référentiel des emplois (qui regroupe les descriptions des activités et des tâches inhérentes à chaque emploi) permet d'élaborer le référentiel des compétences requises pour chaque poste et d'estimer l'adéquation des ressources (salariés) aux emplois.
- 3- La cartographie des métiers permet de présenter les familles professionnelles suffisamment proches pour permettre les passages de l'une à l'autre. Elle est donc très utile pour présenter les mobilités horizontales ou verticales possible.
- 4- Les entretiens d'évaluation permettent d'une part aux managers d'évaluer l'adéquation entre les compétences disponibles et les exigences des postes et, d'autre part, de recueillir les aspirations des salariés en termes d'évolutions.
- 5- le plan de formation interne est un des moyens privilégiés pour développer les connaissances et compétences en fonction des besoins et pour permettre aux salariés de gagner en employabilité, etc.
- 6- Le référentiel de compétences : liste de compétences à détenir selon les métiers.  
Suggestion des étapes à suivre pour bâtir un référentiel :
  - Conduire l'inventaire de toutes les compétences de l'unité ciblée (entreprise, service, équipe, fonction...). L'objectif est de faire une photographie de l'existant en étant exhaustif. On parle d'unité ciblée car selon la taille de l'organisation, il convient de procéder par étapes pour réaliser un travail qualitatif, et, regrouper les compétences existantes en types tout en créant des niveaux avec des critères pour chaque compétence, par exemple :
  - Maîtrise de la langue anglaise - niveau +, sait soutenir une conversation téléphonique, niveau 0 : comprend un document écrit, etc.
 Et enfin construire une matrice, regroupant les compétences par type et en indiquant pour chaque salarié, le niveau attendu par l'unité.

Lorsque ces démarches sont déclinées judicieusement, la GPEC permet donc une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois, une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques, une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité et développement des compétences des salariés, une meilleure gestion des carrières et une meilleure sélection des politiques et actions RH à mettre en œuvre dans les trois à dix ans en fonction des contraintes budgétaire.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup>Pascal Moulette, Olivier roques, Gestion des ressources humaine 2eme édition, Dunod paris 2014 p19. (Format Pdf) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/2718906/994861>

### **2.3.3. PDI (Plan de Développement Individuel) :**

Pour développer réellement ses compétences, il est essentiel de le vouloir. Dans ce but, soit la compétence à acquérir s'inscrit dans les objectifs de la personne soit celle-ci, a elle-même pris conscience du déficit existant et émis le désir de le combler. Dans les deux cas, l'individu doit être un acteur de son propre développement, de sa carrière, de sa vie.

Il s'agit d'un document qui décrit le plan d'action à mettre en œuvre pour combler essentiellement l'écart entre les exigences de compétences d'un emploi actuel ou futur et l'évaluation des compétences personnelles de l'individu en lien avec l'emploi. Ce document se compose habituellement d'objectifs de développement, l'identification d'une ou plusieurs compétences ciblées à développer, les activités concrètes dans une séquence de réalisation, un calendrier de réalisation comportant un échéancier et les ressources impliquées (humaines, financières, matérielles).

Le plan de développement individuel est élaboré à partir d'informations colligées de diverses façons : discussions dans le cadre de la rencontre d'évaluation de la performance, rétroactions. Le collaborateur doit prendre le temps de réfléchir sur les compétences qui mériteraient d'être développées afin d'améliorer sa performance.<sup>34</sup>

### **2.3.4. La valorisation des acquis de l'expérience (VAE) :**

C'est une démarche permettant l'acquisition par un salarié, d'une partie d'un diplôme, d'un certificat de qualification professionnelle, ou d'un titre à finalité professionnelle en lien avec l'activité qu'il exerce depuis au moins un an, autrement c'est un moyen d'obtenir une reconnaissance officielle des compétences de salarié et d'accéder à une qualification pour faciliter son évolution professionnelle, elle permet au salarié qui le souhaite de construire des projets en le donnant la possibilité d'acquérir des repères de qualification et lui fournir l'opportunité de gérer sa carrière et à devenir le véritable acteur de son évolution professionnelle.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup>Daniel Held et al, les développements des compétences au service de l'entreprise apprenants, paru dans : employeur suisse no 13, 1998, p06.

<sup>35</sup>Caroline Diard, et al, op cit, p 45

### **2.3.5. Le Mentorat :**

Sert à faciliter l'évolution professionnelle des salariés en les couplant avec une personne expérimentée dans l'entreprise comme un modèle. Le rôle de mentor est d'accompagner la gestion de carrière de son protégé (mentoré) en lui présentant des membres influents de l'entreprise, en lui donnant la chance d'exposer ses compétences. Le mentor a aussi pour mission de donner des conseils pour mieux orienter l'individu dans ses choix de carrière et d'éviter les faux pas.<sup>36</sup>

### **2.3.6. Le Coaching:**

C'est l'accompagnement de personnes ou d'équipes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels pour améliorer leurs performances et donc celle de l'entreprise.

### **2.3.7. L'organisation de travail :**

C'est la répartition des tâches et missions en fonction des compétences disponibles de chaque individu permettent l'organisation et l'établissement des tâches, de communication et de management au sein l'entreprise qui visent à optimiser la productivité et atteindre les objectifs déterminés. Il s'agit de définir qui fait quoi et comment dans une organisation, cette dernière confit un rôle à chaque collaborateur parmi l'ensemble des tâches à accomplir. Le travail est devisé et coordonné dont l'objectif est une productivité optimale, la motivation et l'implication des salariés dans leurs travail et rendre l'entreprise plus flexible et plus réactive.<sup>37</sup>

En fin le développement des compétences ne doit pas se faire d'une manière incontrôlée, mais au contraire répondre à des besoins de développement et choisir l'outil le plus adéquat avec le type de ce besoin.

## **Conclusion :**

---

<sup>36</sup>Sylvie GUERRERO, op cit, p 59

<sup>37</sup>Laëtitia Iethielleux, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino éditeur, Lextenso éditions 2010, p80

Il est très important, pour l'entreprise, de mettre au centre de son attention ses ressources humaines et de chercher à acquérir et à développer les compétences indispensables et nécessaires quel que soit leurs types (individuelles, collectives...). L'acquisition et le développement des compétences permettent aux entreprises de réaliser de meilleures performances, en leur apportant de l'adaptabilité et de la flexibilité pour pouvoir faire face à la concurrence et aux évolutions de l'environnement. Pour cela l'entreprise trouve à sa disposition plusieurs démarches ressources humaines dont la mobilité qui sera l'objet de notre deuxième chapitre.

## ***CHAPITRE 02 : La Mobilité Professionnelle et le Développement des Compétences***



## **Introduction :**

L'évolution des structures et des organisations en fonction des changements de l'environnement économique et social et des mutations rapides dans les relations avec le monde extérieur poussent l'entreprise à la recherche de la flexibilité afin de s'adapter au nouveau contexte à travers la mobilité professionnelle.

Du point de vue de l'entreprise, la mobilité est un outil de mobilisation dans la mesure où elle permet un ajustement dynamique quantitatif et qualitatif des ressources aux besoins de personnel, en se faisant accompagné des changements qui opèrent sur le plan de l'environnement de la stratégie de l'organisation.

La notion de mobilité implique l'idée de changement, où l'entreprise s'occupe de la détection des potentiels, de l'étude des besoins de l'entreprise en effectif, en compétences aussi les souhaits de chaque salarié, qui implique la nécessité d'avoir un système d'appréciation et une politique de mobilité et de promotion, enfin avoir une gestion des carrières efficace qui va avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Ce chapitre est consacré pour la présentation générale de la mobilité professionnelle, sa définition, ainsi que ses types et formes. Par la suite nous allons parler sur l'importance, les enjeux et les freins de la mobilité interne et enfin nous allons terminer par l'examen du lien entre la mobilité des travailleurs et le développement des compétences.

### ***Section 1 : Généralités sur la Mobilité professionnelle :***

Dans un contexte de complexité et de changement rapide, l'entreprise aura besoin d'une grande flexibilité pour s'adapter au mieux à son environnement. Elle a besoin d'une gestion dynamique des ressources humaines pour cela elle doit faire recours à la mobilité, il est donc jugé utile dans cette première section de formuler les définitions de la mobilité professionnelle et présenter les formes, les types et les outils de la mobilité professionnelle.

## **1. Définition de Concept de la Mobilité Professionnelle :**

Selon le dictionnaire des ressources humaines, « 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 ».<sup>38</sup>

Pour GRAWITZ MADELINE, « la mobilité est le changement de poste de travail soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit passage dans une autre branche ».<sup>39</sup>

Les définitions données dans la littérature en gestion des ressources humaines considèrent en général la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise ou un changement d'affectation, d'emploi, de poste dans la même structure.

En effet, en GRH, la mobilité renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi. On dit d'une personne qu'elle est mobile si elle accepte un nouveau poste dans son entreprise ou dans une autre.

## **2. Les formes et les types de la mobilité professionnelle :**

Durant sa carrière, un salarié peut effectuer différentes mobilité possibles dans l'entreprise. Celles-ci varient selon qu'elles s'effectuent à l'extérieur de l'entreprise ou en son sein même (à l'interne).

On distingue donc des mobilités externes et des mobilités internes.

### **2.1. La Mobilité Professionnelle Externe :**

La mobilité externe est une mobilité qui s'effectue à l'extérieur de l'entreprise. Il peut s'agir d'une mobilité externe souhaité (démission) ou subie (licenciement à la fin de CDD).

#### **➤ La mobilité subie :**

La mobilité subie est la résultante de pressions exercées par l'entreprise sur l'individu pour qu'il change de position, de poste de travail, de lieu, d'appartenance ou le cas échéant de quitter l'organisation pour chercher un autre emploi ou rester en chômage.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup>PERETTI Jean Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2 éditions, édition Vuibert, 2001, p 150

<sup>39</sup> GRAWITZ Madeline, lexique des sciences sociales, 7<sup>ème</sup> édition, paris, p27.

<sup>40</sup> Fondev, Y et Sauvalt C, "Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information, DARES, novembre, 2002, note n°63, p 45.

C'est une sorte de mobilité forcée ou l'individu ne peut plus contester que par des revendications pécuniaires ou des dommages.

Les entreprises devant des contraintes de restructuration, de nouvelles technologies, de recherche de rentabilité et de performance ou éventuellement des difficultés économiques et financières décident le plus souvent à des nouvelles affectation et reconversions ou éventuellement à des suppressions d'effectifs.

Certaines compétences dont l'emploi est supprimées et malgré leurs engagements se trouvent contraintes de quitter les lieux et ainsi se développe un marché de compétences où s'échangent de la matière grise et de l'ingénierie entre les entreprises.

Cette configuration du marché des ressources rares peut avoir un effet positif sur la performance des organisations dans la mesure où les firmes peuvent combler leur déficit en compétences et il n'y aurait plus de pénurie ou de chômage.

### ➤ **La mobilité choisie :**

La mobilité choisie est le désir proprement personnel de quitter l'organisation et d'aller chercher un autre travail ailleurs.

Les raisons de ce type de mobilité externe sont multiples: manque d'engagement organisationnel, conditions de travail défavorables, raisons familiales, rémunération insuffisante, pratiques de gestion de ressources humaines ne valorisant pas les compétences, manque de motivation et de promotion, relations mauvaises avec la hiérarchie,...etc.

Les gens viennent chercher des opportunités dans les entreprises et s'ils ne les trouvent pas les quittent. Ils sont prêts à saisir toute opportunité sur le marché externe.

## **2.2. La mobilité professionnelle interne :**

C'est une mobilité qui s'effectue à l'intérieur même de l'organisation, c'est le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité, diverses formes de mobilité interne sont distinguées<sup>41</sup> :

---

<sup>41</sup>CADIN Loïc et autres, gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie, et Dunod, Paris, 1997. P 04.

## ▪ **La mobilité verticale :**

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

### ➤ **Mobilité verticale vers le haut :**

Il s'agit de la promotion d'un salarié dont on considère qu'il a le potentiel pour occuper un poste de niveau supérieur au moment où une opportunité apparaît.

Généralement elle est associée à un changement de statut, de rémunération ou de responsabilité, elle correspond à une promotion.<sup>42</sup>

Cette dernière est généralement caractérisée par un changement de catégorie, de grade ou de classification, elle est accompagnée d'une augmentation de salaire, et pour mieux comprendre la promotion, nous allons la détailler dans ce qui suit :

### **La promotion :**

« Une promotion caractérise l'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilité que celles qu'elle détenait auparavant, elle est souvent assortie d'une rémunération et des conditions de travail plus attrayants »<sup>43</sup>

« Généralement elle peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste ».<sup>44</sup>

Les changements qui marquent cette progression peuvent consister en un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige. Une politique de promotion interne efficace comporte une bonne sélection à l'entrée dans l'organisation et des mécanismes adéquats d'intégrations et de développement des ressources humaines.

Selon PERETTI JEAN MARIE, il existe deux types de promotion:

- ✓ ***La promotion au coup par coup :*** peut intervenir à tout niveau hiérarchique, elle ne se situe pas dans le cadre d'une GRH élaborée, la nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquates peuvent aboutir à des échecs.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup>PERETTI Jean-Marie « ressources humaines et gestion des personnes ».8ème, édition Vuibert, paris, 2012, p119.

<sup>43</sup> DEBOISLANEELLE Henri Mahe, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, conceptet outils », édition Economica, paris, 1998, page 112.

<sup>44</sup> PERETTI JEAN Marie, BELANGER Laurent et autres, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », édition Gaétan, Montréal, 1993, p393.

✓ **La promotion organisée** : contrairement à la précédente, elle « repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions »<sup>46</sup>, il existe quatre formes de promotion :

- La promotion dans la catégorie : elle entraîne un changement de poste, voire de qualification ;
- La promotion de catégorie : comporte un changement de catégorie, accession de la maîtrise pour un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise ;
- La promotion de salaire : s'inscrit dans les cadres des politiques d'individualisation. Elle n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant ;
- La promotion collective : touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de conventions collectives ou d'un accord d'entreprise.

➤ **Mobilité verticale vers le bas** :

La « rétrogradation » ou descente dans l'organigramme a longtemps été évité, l'entreprise préfère se séparer d'un salarié qui est dans l'impossibilité de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur soit par insuffisance de compétence (lorsque le poste a évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante), soit par disparition du poste. Le reclassement à un niveau moindre présente des inconvénients. Cependant il est de mieux en mieux accepté dans un contexte où la recherche de la sécurité prime l'ambition.<sup>47</sup>

▪ **La mobilité horizontale** :

Le changement de poste ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique<sup>48</sup>, ce changement nécessite de faire appel à des compétences que le salarié n'exerçait pas auparavant ou tout du moins, pas de la même façon. C'est à ce titre que la mobilité horizontale s'inscrit généralement dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources.

---

<sup>45</sup> PERETTI Jean Marie, gestion des ressources humaines, op cit, p95.

<sup>46</sup> PERETTI Jean Marie, ressources humaines, op cit. p 97.

<sup>47</sup> PERETTI Jean Marie, op cit, p 122.

<sup>48</sup> Idem.

La mobilité horizontale peut-être une mobilité géographique ou une mobilité professionnelle (avec changement de métier) sans changement de la position hiérarchique et /ou du niveau des revenus et de la qualification.

Dans la mobilité horizontale, c'est le changement de métier ou d'emploi dans un même niveau de responsabilité.

➤ **La mobilité géographique :**

« Il s'agit d'un changement de ville, de région, voire de pays (on parle alors d'expatriation et de mobilité internationale). La mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de poste ceux qui sont liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induits sur le plan personnel (scolarité des enfants, situation du conjoint, etc.) »<sup>49</sup>. On distingue deux formes de mobilité géographique :

- ❖ **La mobilité géographique nationale :** le salarié est « transféré » du lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut par exemple impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays. Ce type de mobilité est couramment appelé mutation.
- ❖ **La mobilité géographique internationale :** changement de localisation du travail à l'échelle internationale où le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il peut s'agir de détachement ou d'expatriation.

➤ **La mobilité fonctionnelle :**

Est un changement de fonction. Elle suppose un changement de poste, de métier ou encore de statut pour le salarié.

Les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent être des mobilités verticales, dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment des mobilités horizontales.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> PERETTI Jean Marie « Ressources humaines et gestion des personnes » 8<sup>ème</sup> édition Vuiber, 2012, pp 92-93.

<sup>50</sup> Ibid., p 122.

### **3. L'importance de la mobilité professionnelle :**

La mobilité présente une grande importance et pour le salarié et pour l'organisation ;

- **Pour le salarié :**

Dans bien des cas, la mobilité interne semble offrir plusieurs avantages au travailleur : elle lui permet d'évoluer sur le plan professionnel au sein d'une entreprise ou d'un groupe, elle lui assure une participation accrue à des projets d'entreprise ou à des modes de décision caractérisés par un niveau supérieur de responsabilité. Elle est positive si elle est voulue ou négociée, elle produit une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.

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

La mobilité présente donc des perspectives d'évolution multiples pour les salariés qui sont susceptibles d'y prétendre. De telles perspectives seraient de nature à accroître la motivation au travail et donc à atteindre un certain niveau de performance.<sup>51</sup>

- **Pour l'entreprise :**

La mobilité favoriserait la créativité et le dynamisme, le décloisonnement des services par un passage des expériences, et la construction d'une culture commune ; A travers la mobilité l'entreprise arrive à la construction d'une culture commune qui conduit à un recrutement direct des agents d'une manière opérationnelle dans la structure, par les connaissances qu'ils ont de leur environnement.

1. Limiter les risques et les couts inhérents aux procédures de recrutement, mais aussi pour tenter de fidéliser leurs meilleurs collaborateurs.
2. Régler progressivement la situation de sureffectifs dans l'entreprise.
3. favoriser la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> CADIN LOIC, GUERIN FRANCIS, PIGYRE Frédérique, gestion des ressources humaines : pratiques et élément de théorie, éd Dunod, 2002, p 419.

4. La mobilité permet à l'entreprise d'améliorer les résultats financiers.

#### **4. Les outils de la mobilité professionnelle :**

Parmi les outils de la mobilité professionnelle, on trouve :

**4.1. Le profil de poste :** les profils de postes sont des outils fondamentaux pour toute gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise, ils permettent de repérer les compétences requises pour un poste de travail donné.

**4.2. Le travail par compétence :** la mise en parallèle des compétences acquises et validées pour chaque agent et des compétences requises ou à acquérir, est un principe fondamental dans la mise en place d'un dispositif de mobilité.<sup>53</sup>

**4.3. Les métiers :** c'est il s'agit d'une représentation prospective, orientée et dynamique des métiers dans une cartographie qui sera diffusée, et qui permettra à l'entreprise de trouver des métiers proches en termes de compétences.<sup>54</sup>

**4.3.1. Elaborer une cartographie des métiers :** c'est la mise en place dans un schéma un groupe de travail composé de la direction des ressources humaines, de l'encadrement, du personnel, voire un ou deux experts ; ce groupe de travail devra effectuer un recensement et une liste exhaustive de l'ensemble des métiers existants dans l'entreprise.

**4.3.2. Diffuser cette cartographie :** les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui de diffuser largement de l'information et d'être en prise directe avec l'ensemble du personnel. Cette cartographie des métiers doit être connue et devenir un outil de gestion de carrière pour le personnel.

---

<sup>52</sup> Ibid. p 419.

<sup>53</sup> GENEVIVE LACONO, Gestion des ressources humaines, édition CASBAH, Algérie, 2004, p 59.

<sup>54</sup> PERETTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines, édition VUIBERT. Paris, septembre 2003, p 68



## ***Section 02 : Le Rapport entre la Mobilité des Travailleurs et le Développement des Compétences :***

Les années de révolution organisationnelle, des changements importants sont intervenus dans les structures des organisations ainsi que dans le positionnement de la GRH devenue plus stratégique. Dans une optique de développement durable, les organisations doivent prendre en compte les attentes des salariés. La convergence de ces changements doit modifier le regard que l'on porte sur la mobilité.<sup>55</sup>

Pour cela dans cette deuxième section nous allons présenter et montrer le rapport entre la mobilité des travailleurs et le développement des compétences, nous allons commencer par une vue générale sur les aires, les passerelles, les enjeux et les freins de la mobilité.

### **1. Les aires et passerelles de la mobilité Professionnelle :**

Les aires de la mobilité sont l'ensemble des cheminements professionnels envisageables entre différents métiers ou familles professionnelles, elles représentent les distances entre deux emplois. Elles sont des aides à la décision pour les individus et les directions. Elles ne peuvent se suffire à elles-mêmes et nécessitant un accompagnement dans le cadre d'une mobilité individuelle. Elles s'appuient sur la comparaison des compétences communes entre l'emploi de départ et l'emploi ciblé.

Ces aires de mobilité permettant une lisibilité des parcours professionnels en permettant de rassurer et d'objectiver les parcours individuels. Elle favorise la volonté de l'institution d'accompagner la mobilité interne. Des emplois sont fortement concernés par les départs en retraite et permettant d'éviter la perte de mémoire de l'emploi.

Une passerelle de mobilité c'est le chemin à parcourir pour l'évolution entre un emploi de départ et un emploi ciblé, elle formalise l'écart de compétence entre les emplois concernés et les dispositifs d'accompagnement ressources humaines pour passer de l'un à l'autre. Et donc les aires de la mobilité indiquent les passerelles possibles en partant de l'emploi d'origine, en fonction d'un recouvrement de compétences plus ou moins important. Un point de vigilance est souligné : les aires et les passerelles doivent être orientées en fonction de la cartographie des emplois.

---

<sup>55</sup> ABRAHAM Jocelyne, CERMAT-LEA DE TOURS, Université, François Rabelais, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité, 2003, p 79.

Les aires de la mobilité sont établies au niveau de chaque emploi par :

- ❖ L'identification d'un socle commun de compétences (savoir, savoir-faire et savoir être) en comparant les emplois deux à deux.
- ❖ Le repérage des compétences à acquérir afin de pouvoir exercer une activité de manière professionnelle dans le nouveau métier choisi ou dans une autre famille professionnelle.

Parmi les passerelles professionnelles de la mobilité nous trouvons :

- ✓ **Des proximités de métiers fondées sur les compétences** : les personnes pourront toujours réutiliser une partie de ce qu'elles savent déjà faire pour ne pas avoir tout à réapprendre. Cela signifie donc que les personnes concernées possèdent des compétences acquises, transférables et mobilisables dans une nouvelle situation professionnelle. Pour chacune des mobilités ont donc été identifiées les compétences partagées au cœur de métier et les compétences à acquérir.
- ✓ **L'indication des proximités entre métiers par l'attribution d'un niveau de passage** : l'éventail des mobilités possibles à partir d'un emploi type est organisé selon trois degrés qui sont :
  - Lorsque les deux emplois présentent beaucoup de points communs : un spectre de connaissances Communes et certaines pratiques professionnelles proches.L'effort de la formation à accomplir est modéré.
  - Le recouvrement des métiers est limité à un certain nombre de connaissances fondamentales ou techniques mais avec très peu ou pas de savoir-faire partagés. Le cœur de nouveaux métiers est en partie à acquérir.
  - Dans ce troisième degré le cœur de métier des deux emplois comparés est totalement différent. Le recouvrement ne s'opère ni sur les connaissances communes, ni sur les savoir-faire partagés, mais il suffit principalement sur des compétences comportementales (savoir être).<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup>Brutel Chantal, Jegou Maryse, Rieu Carole.La mobilité géographique et la promotion professionnelle des salariés. On Économie et statistiques, n 336,2000, pp53- 68

**2. Les enjeux de la mobilité professionnelle** : nous trouvons des enjeux structurels et des enjeux stratégiques:

### **2.1. Les enjeux structurels de la mobilité :**

Les enjeux structurels tiennent aux outils et méthodes à concevoir et mettre en place pour organiser cette mobilité de manière équitable et motivante. En matière de structure, nous retiendrons deux phénomènes. D'une part l'émergence des marchés interne du travail d'autre part une plus grande transparence de ces marchés rendue possible par une plus grande compétence des fonctions RH, créatrices d'outils innovants. Les deux enjeux structurels tiennent, d'une part, à la taille des marchés internes du travail et d'autre part, à la transparence et l'efficacité de ces marchés.<sup>57</sup>

### **2.2. Les enjeux stratégiques de la mobilité :**

Les enjeux stratégiques tiennent d'une part à l'importance de la création des ressources rares et inimitables et d'autre part à l'accumulation des savoirs. Puisque la mobilité permet à l'entreprise de mieux connaître les compétences de ses salariés.<sup>58</sup>

La mobilité encourage l'apprentissage et la formation et favorise l'accumulation du capital humain ; dans cette perspective, les managers étant exposés à une plus grande variété d'expériences contribuant à améliorer leur professionnalisme et la mobilité permet d'éviter la lassitude sur le poste et de maintenir la motivation.<sup>59</sup>

Ainsi, la mobilité peut avoir un impact sur la capitalisation des compétences, en permettant des échanges d'expériences et une diversité dans les expériences ; l'enrichissement et l'élargissement des emplois, en effet la mobilité peut être une source de motivation, d'implication ou de promotion.

## **3. Les freins de la mobilité :**

Avant la prise de décision de faire une démarche de mobilité, la direction des ressources humaines et le salarié devront s'accorder sur cet engagement, mais dans le cas contraire, il serait très difficile pour le salarié de changer d'emploi, de secteur d'activité ou d'emploi. Ce qui pourrait causer un ensemble de freins parmi lesquels :

---

<sup>57</sup> ABRAHAM Jocelyne. Op cit p 80.

<sup>58</sup> ABRAHAM Jocelyne. OP cit. p 81.

<sup>59</sup> Idem.

### **3.1. La difficile tâche des conseillers d'orientation :**

Dont il devient important et exigeant de cerner le contour des métiers, ce qui rend les parcours de mobilité d'autant plus complexes. La conséquence principale concerne les conseillers d'orientation et les responsables ressources humaines. Censés être à l'interface des services et avoir une vision globale de l'entreprise, ils ont pour mission « de chercher les collaborateurs les plus surs, donc souvent les plus, expérimentés familiers des responsabilités et des missions qui leurs sont confiées d'orienter et d'informer les salariés des opportunités et des évolutions des métiers ». <sup>60</sup>

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

### **3.2. Le cout d'une politique de mobilité difficilement estimable :**

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

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

### **3.3. L'émergence de stratégie de non-révélation de l'information :**

Lorsqu'un salarié quitte ou arrive dans une équipe de travail, c'est le reste de l'équipe qui est pénalisé, tout du moins au début.

En effet, chacun d'eux cherche à s'entourer de personnes compétentes et expérimentées afin de minimiser le risque de moins bonne performance. Ainsi, le supérieur hiérarchique cédant

---

<sup>60</sup> CADIN LOIC. GUERIN Francis, PIGYRE Frédérique, op cit pp 431-432.

va freiner le départ de ses collaborateurs et le supérieur recrutant ne va pas encourager l'arrivée de nouveau potentiellement facteur de mauvaises performances.

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

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

### **3.4. Problem de remuneration :**

Le développement des salariés fondés sur les performances, qu'elles soient individuelles ou collectives, peut se révéler un obstacle à la mobilité. Lorsqu'un salarié quitte un service, il risque en effet de perdre une part de la rémunération qui ne sera pas immédiatement compensée dans la nouvelle fonction. Une fois arrivé dans son nouveau poste, il ne sera pas apprécié. Son responsable n'aura certainement aucune envie de l'augmenter sans aucune garantie de performance future.

## **4. Le lien entre la mobilité des travailleurs et le développement des compétences :**

Si la compétence est au cœur de la performance comme l'explique certaines théories managerielles (l'école de relations humaines), les politiques de mobilité deviennent des leviers d'action pour gérer ces compétences. Les entreprises cherchent le développement durable et la mise à jour des compétences de leurs collaborateurs avec les moindres frais que se soit du côté financier, ou de la bonne connaissance de la culture de l'entreprise et le sentiment d'appartenance, pour cela la mobilité est le facteur de développement le plus efficace.

Parmi les aspects de la relation entre le développement des compétences et la mobilité des travailleurs nous trouvons :

### **4.1. La mobilité comme outil de développement et de transfert des connaissances :**

L'évolution de l'environnement, la dématérialisation du travail et le développement du travail collectif sont autant des facteurs qui influencent les politiques compétences dans les entreprises. En effet la recherche de la performance qui passe par une performance

organisationnelle d'interface (qui est la performance organisationnelle dans une zone critique et singulière dont la dynamique est fondamentalement inscrite dans la dialectique de la différenciation et de l'intégration tel qu'analysée par Lawrence et Lorsch), elle va laisser émerger un modèle de la compétence fondé sur les aptitudes cognitives, la capacité à communiquer et à s'intégrer avec les autres.

Campion, Cheraquin, et Stevens ont ainsi montré que la mobilité favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, en variant ses expériences, un salarié augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être sclérosant.<sup>61</sup> Dans la même lignée, Mallet(1995) explique que la mobilité favorise la capitalisation des connaissances en permettant des échanges d'expérience.<sup>62</sup> or, le transfert de connaissances au sein de l'entreprise passe bien par un « brassage » des individus, permettant la diffusion des savoirs au sein de l'organisation. Mais pour que le transfert soit efficace, il est généralement nécessaire de codifier les connaissances afin de faciliter la diffusion. La mobilité ne peut donc assurer ce rôle de transfert qu'à condition que des dispositifs de formalisation des connaissances soient mis en place.<sup>63</sup>

Certains chercheurs vont au-delà en remarquant les similitudes entre le processus de mobilité et celui de transfert de connaissances. ces deux processus présentent des caractéristiques communes, notamment au niveau de certaines étapes de leur décomposition.

Un des objets de la mobilité est de répondre à un besoin de terme humain, il s'agit de trouver la meilleure adéquation entre un poste à pourvoir et les ressources présentes dans l'entreprise.<sup>64</sup>

De la même façon, le transfert de connaissance cherche à répondre à un besoin par les connaissances existant au sein de l'entreprise. Ainsi la mobilité comme le transfert de connaissances ont le même caractère d'adéquation entre un besoin de l'entreprise et la pensée à des compétences chez un salarié.

---

<sup>61</sup> Campion M.A, Cheraquin L, Stevens M.J (1994) "carrier related antecedents and outcomes of job rotation", *Academy of management journal*, 37-8, p1518-1542.

<sup>62</sup> Mallet lois, « organisation qualifiante, coordination et incitation », dans la production de compétence dans l'entreprise, CEDEFOP, revue Européenne, n°5, 1995, p .10-16.

<sup>63</sup> ROMALAERP, (2000), « Rencontres et organisation », in Austissier D. et Wacheux F, structuration et management des organisations, L'Harmattan, logique de gestion.

<sup>64</sup> Notais Amélie, « l'influence de la mobilité interne sur le transfert de connaissance intra-organisationnel », XXIII Tutorat collectif des IAE, juin, 2005 p 23-25.

Si le transfert de connaissances est important pour l'entreprise et la pérennité des savoirs, la mobilité en tant qu'outil de gestion des connaissances présente un autre intérêt stratégique à la fois pour l'entreprise et pour le salarié.

#### **4.2. La mobilité comme facteur de développement des salariés :**

L'évolution des compétences et la mutation rapide du travail sont des réalités de plus en plus présentes aux yeux des salariés et des entreprises. Pour cela « les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché de travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique ». <sup>65</sup>

Dans ce sens, les salariés s'intéressent de plus en plus aux nouvelles compétences émergentes et aux orientations qu'ils peuvent prendre puisque ils savent que leur formation initiale et le choix de leurs études ne conditionnent plus l'ensemble de leur carrière. Par ailleurs, contrairement à ce que l'on a pu penser, il n'y a plus aujourd'hui d'adéquation parfaite entre la formation et le métier. Les salariés savent qu'il est nécessaire de continuer à évoluer et à se former. Pour évoluer, il est donc nécessaire de changer de travail ou d'environnement. Dans ce sens, la mobilité horizontale poursuit, sur le long terme, un objectif d'adaptabilité des ressources humaines, puisque elle développe le potentiel des salariés, et elle permet d'acquérir d'autres compétences sur de nouveaux emplois. Ainsi, la mobilité est une condition d'évolution professionnelle. Elle est souvent accompagnée d'une formation qui permet d'aider au changement et à la transition.

La mobilité en tant que facteur d'évolution engendre plusieurs conséquences positives. Tout d'abord, le salarié continue à développer ses capacités d'apprentissage, et son adaptabilité. La mobilité favorise les apprentissages individuels et collectifs, en développant une logique de professionnalisation. Ensuite, l'autre aspect positif concerne le salarié lui-même. En effet, le salarié mobile développe son « employabilité » dans la mesure où la mobilité stimule l'acquisition des compétences. <sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> PERETTI Jean-Marie, gestion des ressources humaines, 15<sup>ème</sup> édition Vuibert, 2008, p 13

<sup>66</sup> AMADIEU Jean FRANCOIS. CADIN Loic. Compétence et organisation qualifiante, édition Economica, Paris, 1996, p 98.

L'individu mobile est plus apte à obtenir un emploi et de s'adapter, en étant plus compétent et polyvalent, il accroît sa capacité d'initiative et de créativité. Enfin, le salarié mobile permet à l'entreprise d'être plus flexible et de s'adapter au marché.

Comme nous venons de le voir, la mobilité est intéressante pour l'entreprise dans la mesure où elle permet d'accroître les compétences présentes dans l'organisation et aussi pour le salarié, elle lui développe son employabilité, augmente sa valeur aux yeux de l'entreprise. Et se protège contre le risque de licenciement.<sup>67</sup>

### **4.3. La mobilité comme moyen de lutte contre l'insécurité de l'emploi :**

La relation de travail entre un salarié et un employeur avait un caractère stable et de long terme. L'employeur garantissait une certaine sécurité de l'emploi à ses salariés. Depuis, le marché du travail est devenu de plus en plus flexible et instable. La structure des entreprises s'est transformée, offrant moins de perspectives de carrière que par le passé. Ainsi, l'engagement de l'employeur ne fait plus sur les possibilités de promotion mais sur des opportunités de mobilité professionnelle. En ce qui concerne la sécurité de l'emploi, les entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent plus garantir l'emploi sur le long terme. A défaut de pouvoir assurer une sécurité de l'emploi, beaucoup d'entreprises s'engagent à développer l'employabilité de leurs salariés.

Pour développer cette employabilité, l'entreprise va offrir des formations permettant de développer non seulement des compétences internes ou spécifiques à l'entreprise, mais aussi des compétences générales ou transférables sur le marché de l'emploi. Mais pour que cette employabilité soit effective, la formation doit être couplée à la mobilité afin de mettre en application les nouvelles compétences. Les salariés doivent donc s'informer, se former et accepter cette mobilité afin de trouver de nouvelles orientations capables de leur offrir des possibilités d'embauche en interne ou en externe. Le but est d'augmenter leur « valeur marchande » afin qu'ils puissent trouver un autre emploi en cas de restructuration et de licenciement collectif.

On remarque ainsi, que la mobilité est au cœur du contrat implicite liant l'entreprise à ses salariés à un double niveau. Les employeurs s'engagent sur la mobilité, d'une part, parce qu'elle constitue une issue au rétrécissement de la ligne hiérarchique et au plafonnement des carrières, et

---

<sup>67</sup> HARLE Mélusine, (2003), Licenciement, coté psy : comment faire face ?, éditions d'organisation entreprise.



d'autre part, parce qu'elle est gage d'employabilité et permet la protection contre le licenciement et le chômage et de lutter contre l'insécurité de l'emploi. <sup>68</sup>

#### **4.4. La mobilité comme pilier de la gestion prévisionnelle :**

Une politique de mobilité représente également un enjeu stratégique en raison de sa dimension prospective. En effet, le maintien de l'avantage concurrentiel passe non seulement par la maîtrise des compétences clés actuelles mais également des compétences clés futures. Pour acquérir ces nouvelles compétences, l'entreprise a le choix de recourir au marché externe en recrutant de nouveaux salariés ou de former en interne des salariés susceptibles de les acquérir. C'est dans cette logique que la politique de mobilité va permettre d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise en termes de compétences et donc d'adapter le plan de formation en conséquence. Dans ce sens, la politique de mobilité est un des piliers de la Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences(GPEC).

La mobilité comme la formation sont des leviers d'action pour répondre aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs. Là où la formation agit qualitativement sur les compétences des salariés, la mobilité agit sur la répartition quantitative des ressources humaines en fonction de la stratégie de l'entreprise et les souhaits des individus quant à leur carrière. La mobilité permet ainsi un meilleur ajustement entre les ressources présentes dans l'entreprise et ses besoins futurs, mais pour anticiper les besoins futurs de l'organisation, un des éléments essentiels d'une politique de mobilité est la connaissance et le repérage des compétences actuelles et du potentiel de chaque salarié afin de déterminer quel type de formation lui attribuer. Cela passe également par la GPEC qui permette aussi l'identification des « métiers d'avenir » et des « métiers en déclin », afin d'éviter les restructurations brutales.

Une politique de mobilité est donc source de performance non seulement parce qu'elle oriente et développe les compétences au sein de la firme mais également parce qu'elle oblige à un recul sur les compétences clés, ainsi elle permet à l'entreprise de mieux apprécier les compétences de ses salariés et offre ainsi la possibilité de mieux les maîtriser au niveau de leur apprentissage et de leur pérennité dans l'entreprise. <sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> BOURCIER Caroline, « enjeux et pratiques de la mobilité interne », mémoire de master Recherche de gestion des ressources humaines et des relations sociales, université Paris, I, Pantheon Sorbonne, 2006, p 41-42.

<sup>69</sup> Ortega, j.« Job rotation as a Learning Mechanism, Management science, Oct, 47, n°10, pp 1361-1370.

## **Conclusion :**

A travers ce chapitre, nous avons présenté un aperçu sur la mobilité professionnelle et le rôle qu'elle joue dans l'entreprise, donc on conclut que la mobilité est devenue une exigence incontournable car elle n'est pas seulement une promotion pour augmenter le salaire des travailleurs mais aussi pour améliorer et développer leurs compétences.

Le salarié mobile permet à l'entreprise d'être plus flexible et de s'adapter au marché. La mobilité est considérée alors comme un moteur d'implication, de satisfaction et de motivation de l'homme au travail. Elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en homme, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et les aspirations des personnels.

## *Conclusion Générale*

Suite à notre étude effectuée sur le thème « la mobilité interne des travailleurs et le développement des compétences », nous avons constaté que la mobilité s'impose comme une activité essentielle des ressources humaines. Favorisant l'adéquation continue des hommes aux emplois au sein de l'entreprise, la mobilité est non seulement un levier de la flexibilité mais également un outil de motivation du personnel. La capacité de l'entreprise à offrir des trajectoires professionnelles augmente, et donc une bonne capacité à développer les compétences internes et à fidéliser des individus.

En raison des changements de l'environnement, le capital humain prend de plus en plus d'importance, les compétences sont devenues de vrais atouts concurrentiels pour les entreprises, ce qui a donné naissance à un management basé sur le développement des compétences. Il est en effet aujourd'hui admis que le développement des compétences est une nécessité incontournable pour rester compétitive et pour être flexible face aux changements qui deviennent très fréquents.

Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs en augmentant leurs connaissances, habilités et attitudes.

Développer les compétences des salariés, les entreprises doivent utiliser toutes les formes de formation vu qu'elles permettent aux personnes d'acquérir les connaissances nécessaires à l'exercice d'un métier, de se perfectionner et de progresser dans leurs parcours. Les entreprises doivent aussi valoriser l'expérience en tant qu'occasion d'apprendre et d'acquérir des compétences nouvelles. Elles doivent par ailleurs accorder d'avantage d'intérêt à la mobilité active aussi bien horizontale que verticale de ses membres et le nombre des départs. La variété des compétences qu'elle permet d'acquérir et le travail de capitalisation des expériences professionnelles qui débouchent souvent sur la construction de compétences nouvelles.

Le développement des compétences est un facteur favorable pour la mobilité comme aussi la mobilité est considérée comme un motif pour le développement des compétences. Donc il existe une interrelation entre le développement des compétences et la mobilité, d'où l'atteinte de performance élevée, par l'implication des salariés motivés.

Pour finir, la mobilité des travailleurs favorise le développement et l'acquisition des compétences, et permet au salarié de développer son portefeuille de connaissances et de compétences.

# **La liste bibliographique**

## ***La Bibliographie :***

### ***La liste des ouvrages :***

1. Amadiou Jean François, Cadin Loïc, Compétence et organisation qualifiante, édition Economica, paris,1996.
2. Angers Maurice , Initiation à la méthodologie des sciences humaines, édition Casbah, Université d'Alger, 1999. (Format Pdf) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5342879/2322ed>.
3. Cadin Loïc et autres, gestion des ressources humaines, pratique et élément de théorie, Dunod, paris,1997.
4. Cadin Loïc, GUERIN FRANCIS, PIGYRE Frédérique, gestion des ressources humaines : pratiques et élément de théorie, éd Dunod, 2002.
5. Citeau jean-pierre, Gestion des ressources humaines, principe généraux et cas pratique, ARMAND COLLIN,4ème édition, Paris,2002.
6. Cohen Annick, Toute la fonction Ressources humaines, édition Dunod, France, Juillet 2006. (Format Pdf) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5513977/786552>.
7. Deboislaneelle Henri Mahé,« dictionnaire de gestion, vocabulaire,concept et outils», édition Economica, paris,1998.
8. Dejoux Cécile "les compétences au cœur de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2002. (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5514235/404c0f>.
9. Diard caroline, Emmanuel Baudoin, Sylvie Berthet, Aide mémoire Ressource humaine 2eme édition, Dunod, paris, 2017. (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5367979/48610c>
10. Claude , Gestion et management des compétences, projet, démarches et Outils,Gereso édition,2015. (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/5237130/5958e8>
11. Jocelyne Abraham, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité,CERMAT-LEA DE TOURS, Université, François Rabelais, ,2003.
12. Grawitz Madeline, Lexique des sciences sociales, 7ème édition, Paris.
13. Guerrero Sylvie, les outils des ressources humaines "les savoirs faire essentiels en GRH, 3eme édition, Dunod, Paris,2014 (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/2646183/99117b>
14. Guittet André . Développer les compétences, 2ème éditionESF, Paris, 1998.
15. Lacon Geneviève, gestion des ressources humaines, édition CASBAH, Algérie, 2004.

16. Lethielleux Laëtitia, L'essentiel de la gestion des ressources humaines, Gualino éditeur, Lextenso éditions 2010.
17. Lévy-leboyer Claude, La gestion des compétences" une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises" 2eme édition, Édition d'organisation, paris,2009. (Format Pdf) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/908094/02882f>
18. Martory Bernard, Daniel Crozet, Gestion des ressources humaines, pilotage social et performances, 7eme édition, Dunod, paris, 2008. (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/2717550/c74d32> .
19. Moulette Pascal, Olivier roques, Gestion des ressources humaine 2eme édition, Dunod, paris, 2014. (Format Pdf) disponible sur : <https://b-ok.africa/Book/2718906/994861>
20. Notais Amélie,« l'influence de la mobilité interne sur le transfert de connaissances intra organisationnel», XXIII Tutorat collectif des IAE, Juin,2005.
21. Peretti Jean Marie, Bélanger Laurent et autres, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines», édition Gaétan, Montréal,1993.
22. Peretti Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines,2ème édition, édition vu ibère,2001.
23. Peretti Jean Marie, gestion des ressources humaines, 15ème édition, Vuibert,2008.
24. Peretti Jean Marie « ressources humaines et gestion des personnes», 8ème Ed, édition Vuibert, paris,2012.
25. Sekiou et autre, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, paris, 1998.
26. Weiss Dimitri, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, paris,2007.
27. Zarifian Philippe, Objectif compétence, pour une nouvelle logique, édition Liaison, Paris, 1999.

### **Articles:**

1. Beduwe C., "Mobilité professionnelle et formation : bilan des approches quantitatives de la mobilité en France", L. Coutrot et C. Dubar, eds, Cheminements professionnels et mobilité professionnelle, la documentation française.
2. Brutel Chantal, Jegou Maryse, Rieu Carole, la mobilité géographique et la promotion professionnelle des salariés. En économie et statistiques, n 336,2000.
3. Champion M.A, Cheraquin L, Stevens M.J (1994)"Carrier related antecedents ans outcomes of job rotation", Academy of management journal, 37-8.

4. Daniel Gels et Al, les développements des compétences au service de l'entreprise apprenants, employeur suisse no 13, 1998.
5. Fondeur, Y et Sauvalt C., "Normes d'emploi et marché du travail dans les métiers liés aux technologies de l'information, DARES, novembre, 2002, note n°63.
6. Harle Mélusine,(2003), Licenciement, coté Psy : comment faire face?, Édition d'organisation, entreprise. L'
7. Mallet lois, «organisation qualifiante, coordination et incitation», dans la production de compétences dans l'entreprise, CEDEFOP, Revue Européenne,n°5, 1995.
8. Le bolair Martine gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise, quel est le rôle de la fonction RH, Revue de gestion des ressources humaines 70, 2008, (Format PDF) disponible sur :  
[https://www.academia.edu/download/41424687/STRATIGIE\\_ET\\_PERDORMAE.pdf](https://www.academia.edu/download/41424687/STRATIGIE_ET_PERDORMAE.pdf)
9. Romalaerp,(2000),« Rencontres et organisation», in Austissier D et Wacheux F, structuration et management des organisations, L'hamattan, logique de gestion.
10. Ortega J,«Job rotation as a learning Mechanism, Management science, oct,47, no 10.

### ***Mémoires:***

1. Bourcier Caroline,«enjeux et pratiques de la mobilité interne», mémoire de master recherche de gestion des ressources humaines et des relations sociales, Université Paris,Panthéon Sorbonne,2006.

### ***Web sites:***

1. <https://fr.booksc.org/>
2. <https://www.icem-pedagogie-freinet.org/node/3593>
3. <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/evaluation-des-competences>
4. <https://www.pepite-sc.com/management-limportance-du-developpement-des-competences/>
5. <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm>
6. [https://www.academia.edu/download/41424687/STRATIGIE\\_ET\\_PERDORMAE.pdf](https://www.academia.edu/download/41424687/STRATIGIE_ET_PERDORMAE.pdf)



## La table des matières

-Remerciements

- Dédicaces

**Introduction générale.....1**

**Chapitre I : gestion et développement des compétences.**

**Introduction .....6**

**Section 01 : Généralités sur les compétences .....6**

**1 .les définitions et les caractéristiques de la compétence.....6**

**1.1 La définition de la de concept « compétence ».....6**

**1.2 Les caractéristiques de la compétence.....8**

**1.3 La définition de la gestion de compétence.....8**

**2-les composantes et la typologie des compétences.....9**

**2.1 Les composantes de la compétence.....9**

**2.2 La typologie de la compétence.....10**

**Section 02 : Evaluation et développement des compétences.....12**

**1. l'identification et évaluation des compétences.....12**

**1.1 Les méthodes d'évaluation des compétences.....13**

**1.2 Les objectifs de l'évaluation des compétences.....15**

**2. le développement des compétences.....15**

**2.1 Définition de développement des compétences.....15**

**2.2 les objectifs de développement des compétences.....17**

**2.3 Les outils de développement des compétences.....18**

**2.3.1 La formation.....18**

2.3.2	La gestion prévisionnelle des Emplois et de compétence.....	20
2.3.3	Plan de développement individuel(PDI).....	23
2.3.4	La valorisation des acquis de l'expérience(VAE).....	23
2.3.5	Le Mentorat.....	24
2.3.6	Le coaching.....	24
2.3.7	L'organisation de travail.....	24
<b>Conclusion.....</b>		<b>24</b>
 <b>Chapitre II : la mobilité professionnelle et le développement des compétences</b>		
<b>Introduction :.....</b>		<b>27</b>
<b>Section 01 : Généralité sur la mobilité professionnelle.....</b>		<b>27</b>
1.	définition de la mobilité professionnelle.....	28
2.	les formes et les types de la mobilité professionnelle.....	28
2.1	La mobilité professionnelle externe.....	28
2.2	La mobilité professionnelle interne.....	29
3.	L'importance de la mobilité professionnelle.....	33
4.	Les outils de la mobilité professionnelle.....	34
<b>Section 02 : le rapport entre la mobilité et le développement des compétences.....</b>		<b>35</b>
1.	Les aires et passerelles de la mobilité professionnelle.....	35
2.	Les enjeux de la mobilité professionnelle.....	37
2.1	Les enjeux structurels de la mobilité.....	37
2.2	Les enjeux stratégiques de la mobilité.....	37
3.	Les freins de la mobilité professionnelle.....	37

3.1 La difficiles tâche des conseillers d'orientation.....	38
3.2 Le cout d'une politique de mobilité difficilement estimable.....	38
3.3 L'émergence de non révélation de l'information.....	38
3.4 Problème de rémunération.....	39
4. Le lien entre la mobilité des travailleurs et le développement des compétences.....	39
4.1 La mobilité comme outil de développement et de transfert de connaissance.....	39
4.2 La mobilité comme facteur de développement des salariés.....	41
4.3 La mobilité comme moyen de lutte contre l'insécurité de l'emploi.....	42
4.4 La mobilité comme pilier de la gestion prévisionnelle.....	43
<b>Conclusion .....</b>	<b>44</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>45</b>

**Liste bibliographique**

## Résumé :

Dans un environnement instable et incertain les entreprises se retrouvent obligées de chercher de plus en plus une performance confirmée en adaptabilité aux changements technologiques. Pour cela elles ont besoin des ressources humaines plus compétentes et donc une nécessité de les optimiser et développer, ce qui les amène à investir davantage dans la mobilité. Ce mémoire s'intéresse au rapport entre le développement des compétences et la mobilité des travailleurs. Mots clés : les compétences, le développement, la mobilité, optimisation des compétences.

## نبذة مختصرة:

في بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة، تجد الشركات نفسها مضطرة إلى البحث عن المزيد والمزيد من الأداء المؤكد في القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية. لذلك يحتاجون إلى موارد بشرية أكثر كفاءة وبالتالي يحتاجون إلى تحسينها وتطويرها، مما يدفعهم إلى زيادة الاستثمار في التنقل. تتناول هذه الأطروحة العلاقة بين تنمية المهارات وتنقل العمال. الكلمات المفتاحية: المهارات، التطوير، التنقل، تحسين المهارات.

## Abstract:

In an unstable and uncertain environment, companies find themselves obliged to seek more and more a confirmed performance in adaptability to technological changes. For that, they need more human resources that are competent and therefore a need to optimize and develop them, which leads them to invest more in mobility. This thesis examines the relationship between skills development and worker mobility. Keywords : skills, development, mobility, skills optimization.

