

**Mr. rahmane Mira de Bejaia**

**Faculté des Sciences Humaines et Sociales**

**Département des Sciences Sociales**



## **Mémoire de fin de cycle**

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

**Domaine : Sciences Humaines et Sociales**

**Filière : Sciences Sociales-sociologie**

**Spécialité : sociologie des organisations du travail**

## **Thème**

**L'impact de la mobilité interne sur l'efficacité des  
salariés au sein de l'entreprise**

**Réalisé par:**

ALLAG ANISSA

BENAMIROUCHE SARAH

**Encadré par :**

M.AHOUARI ZAHIR

**Année universitaire 2019/2020**

# ***Remerciement***

Nous souhaitons mes remerciements aux personnes qui nous ont aidé dans la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons tout particulièrement à remercier très chaleureusement monsieur **AHOUARI ZAHIR** qui en encadrant cette étude. En lui témoignant notre gratitude pour, sa patience et son soutien qui nous ont été précieux afin de bien mener notre travail, nous conduire vers les bonnes clés de recherche, leur exigence nous a permis de nous investir au maximum dans cette étude.

Pour leur soutien, leurs conseils et leur écoute, nous tenons à remercier notre entourage, amis et famille, sur qui nous nous sommes appuyés tout au long de l'élaboration de ce mémoire.

Nous remercions également nos camarades de classe avec qui nous nous sommes appuyés et avec les quels nous nous sommes soutenus mutuellement pour mener à bien ces rapports.

Nous adressons également tous nos remerciements à l'ensemble des personnes qui nous ont côtoyés durant ces années au sein de la faculté des sciences humaines et sociales.

Nous remercions également le personnel de la bibliothèque ABDRRAHMANE MIRA, les sciences humaines et sociales.

Merci à tous ceux qui ne nous ont pas laissés vieillir seuls cette recherche en parcourant de temps à autre.

Nous ne manquons pas non plus de remercier aussi tous nos enseignants qui nous ont apportés des éclairages théoriques pour notre étude.

Nous tenons à remercier les personnels de l'entreprise ramdy qui nous ont donné toutes les informations et nous ont présenté cette entreprise.

## Dédicaces

Grace a dieux tout puissant et en signe de reconnaissance a tous les sacrifices consentis pour ma réussite et la volonté pour mener à bien ce modeste travail.

Je dédie ce mémoire à toute ma famille ainsi à tous qui sont cher à mon cœur a savoir :

A mes très chers parents qui se sont tant sacrifiés pour que je réussisse, je vous témoigne tout mon respect et ma reconnaissance, merci pour tout ce que vous avez fais pour moi.

A mes chères sœurs  
A mes chers frères  
A mes tantes et mes oncles

Pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral tout au Lang de mon parcours universitaire, que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués.

A mes copines :  
Sarah, sadika , Lila, Amira, Hanane, Sabrina, damai, Yousria.

Merci d'être toujours pour moi.

Anissa

## Dédicaces

Grace a dieux tout puissant et en signe de reconnaissance a tous les sacrifices consentis pour ma réussite et la volonté pour mener à bien ce modeste travail.

Je dédie ce mémoire à toute ma famille ainsi à toute sont chère à mon cœur a

Savoir:

A mes très chères parents qui se sont tant sacrifiés pour que je réussisse, je vous témoigne tout mon respect et ma reconnaissance, merci pour tout ce que vous avez fais pour moi.

A mes chères sœurs

A mon cher frère

A mes chères tantes et mes oncles

A ma chère grande mère

Pour leurs encouragements permanents, et leur soutien moral tout au long de mon parcours universitaire, que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués.

Je remercie mon binôme Allage Anissa très chaleureusement, pour son soutien, sa patience, et sa compréhension et sa disponibilité pendant tout ce parcours.

Sarah.

## **La liste des abréviations :**

**GRH** : ..... gestion des ressources humaines.

**SBF** : ..... Société des bourses françaises.

**RH** : ..... ressource humaine.

**GPEC** : ..... Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

**MIT** : ..... marché interne du travail.

**DRH** : ..... Direction des ressources humaines.

**HP** : ..... Hawelett- Packard.

**DAME** : ..... dispositif d'action pour la mobilité et l'employabilité.

**CMOP** : ..... conseillers mobilité orientation professionnelle.

**PME** : ..... Petite ou moyenne entreprise.

**MI** : ..... mobilité interne.

# Table des matières

## La liste des abréviations

## Introduction générale

## Partie théorique

### Chapitre 1 : cadre méthodologique

1. Les raisons et les objectifs du choix du thème.....	16
1.1.Les raisons.....	16
1.1.1 les raisons personnelles.....	16
1.1.2 les raisons scientifiques.....	16
1.2. les objectifs.....	16
2. la problématique.....	17
3. les hypothèses.....	20
4. définition des concepts clés.....	21
5. Les étapes et techniques utilisées.....	25
5.1.La pré-enquête.....	25
5.2. La technique utilisée.....	25
5.2.1. Le questionnaire.....	26

### Chapitre 2 : Généralité sur la mobilité interne

#### Préambule

1. la définition de la mobilité interne.....	28
2. la mobilité interne : un enjeu de développement des ressources humaines.	29
2.1. La mobilité dans le cadre de la construction d'un parcours professionnel.	29
2.2. Les outils favorisant la mobilité interne.....	30
2.2.1. La formation.....	30
2.2.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	30
2.2.3. Le recrutement.....	31
3. les types de la mobilité interne.....	32
3.1. la mobilité vertical.....	32
3.2. La mobilité horizontal.....	32
3.3. La mobilité d'environnement.....	33
4. le développement de la mobilité.....	33
4. les raisons de la mobilité.....	34
4.1. Pour l'entreprise.....	34
4.2. Pour le salarié.....	34

## **Conclusion**

## **Chapitre 3 : l'efficacité des salariés au sein de l'entreprise**

### **Préambule**

1. la définition de salarié.....	36
2. la politique de mobilité.....	38
3. les incidences de la mobilité interne.....	40
3.1. Pour l'entreprise.....	40
3.2. Pour le salarié.....	41
4. la mobilité interne un instrument de GRH aux logiques individuelles méconnues...	43
4.1. Un instrument de GRH au service de la dynamique organisationnelle...	43
4.2. Une étape de la carrière individuel.....	44

5. les enjeux de la mobilité.....	45
5.1. Les enjeux structurels.....	45
5.2. Les enjeux stratégiques.....	46
5.3. Les enjeux sociaux et culturels.....	47
6. les outils de la mobilité .....	48
6.1. Le profit de poste.....	48
6.2. Le travail par compétence.....	48
6.3. Les métiers.....	48
7. les différentes modalités de la mobilité.....	49
8. les avantages de la mobilité.....	49
9. les inconvénients de la mobilité.....	50
10. la gestion de la mobilité.....	50
11. comment gérer la mobilité.....	51
11.1. L'orientation.....	52
11.1.1. Les objectifs de l'orientation.....	52
11.1.1.1. le besoin d'orientation.....	52
11.1.1.2. L'égalité des chances.....	52
11.2. Les dispositifs internes.....	53
11.2.1. L'information des salariés : intranet emploi.....	53
11.2.2. Les espaces mobilité.....	53
11.2.3. L'évaluation ou l'auto-évaluation.....	53
11.2.4. Les questionnaires de carrière.....	53
11.2.5. Un exemple de bourse aux emplois.....	54
11.2.6. La démarche d'un groupe d'assurances.....	55
11.3. Les acteurs de l'orientation.....	56

## **Conclusion**



## **Partie pratique**

### **Chapitre 4 : présentation de l'entreprise Ramdy de Bejaia**

1. la pré- enquête .....60
2. historique de la création de ramdy .....61
3. l'organigramme

### **Conclusion générale**

### **Bibliographie**

## Résumé

Ce mémoire porte sur l'étude de la mobilité interne dans une entreprise, la mobilité interne représente aujourd'hui un point stratégique dans les pratiques des ressources humaines. C'est pour cela que nous avons choisis de travailler sur ce sujet, un sujet qui nous intéresse vraiment et nous avons envie de réfléchir et chercher sur celui-ci, afin d'essayer d'amener nos visions sur ce phénomène.

Ce rapport de recherche va traiter les types, les enjeux, les outils, ainsi que l'efficacité des salariés en matière de mobilité interne.

Notre étude porte sur « l'impact de la mobilité interne sur l'efficacité des salariés au sein de l'entreprise ». Partant de ce contexte on a posé deux questions qui suivent :

La première question c'est, est-ce que la mobilité interne crée un climat social dans l'entreprise ? Et comment se crée-il ce climat social ?

La deuxième question c'est, est-ce que les ouvriers sont satisfaits de la mobilité à l'intérieure de l'entreprise ?

Pour mieux cerner notre étude et comprendre notre problématique, nous avons construit 2 hypothèses sur lesquelles se base notre étude. La première hypothèse porte sur la mobilité interne crée un climat social favorable dans l'entreprise. Et la deuxième porte sur les ouvriers sont satisfaits à l'intérieure de l'entreprise.

D'après notre recherche et tout ce qui est obtenu sur ce sujet on a arrivés à la mobilité est un élément important dans la création d'un climat social et satisfait grâce aux relations au sein de l'entreprise.

Dans notre recherche on a utilisé la pré-enquête, est une phase importante et utile qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, qui nous a permis de familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaires concernant les trois questions qui on a posés, et qui permet de rassembler le maximum d'information sur le thème de recherche.

Enfin, on peut dire que la mobilité interne des salariés est donc un facteur essentiel dans la réalisation des objectifs de l'entreprise et pour le salarié.

**Les mots clés** : la mobilité interne, l'entreprise, ressources humaines, l'efficacité, le salarié, climat social, la satisfaction.

# **Introduction**

## **Générale**

## **Introduction**

Dans le milieu organisationnel, les évolutions techniques et scientifiques et le développement des modes d'organisations et de management, permettent aux entreprises de se baser sur la qualité des produits et des services offerts pour s'adapter aux changements et développement. Pour le but de fixer les objectifs, l'entreprise doit utiliser ses ressources et donner l'importance au facteur humain, qui représente un atout clé pour une organisation. Ce dernier, est considéré comme un élément essentiel et un vecteur de richesses pour sa propre entreprise et pour lui même, c'est un levier stratégique au service de l'entreprise.

Lorsqu'un besoin de main-d'œuvre se déclare l'organisation, elle a le choix de recruter sur le marché du travail ou de trouver au sein de sa propre structure interne la ou les personnes nécessaires. Dans cette recherche on fait appelle au structure interne, d'une part, elle a pour objectif de l'intérêt que l'entreprise peut trouver à construire une relation stable avec ses salariés, et d'assurer une certaine stabilité du personnel. Et d'autre part, recourir en priorité à la main-d'œuvre disponible dans l'entreprise suppose que soit mobile de manière à pouvoir s'adapter aux besoins de l'entreprise, à la lumière des structures internes.

La gestion des ressources humaines comme un pilier de la performance de l'entreprise, c'est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ces besoins. Parmi ces activités il ya la mobilité, qui est un élément central de la gestion anticipée des ressources humaines, dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'accompagner les mutations organisationnelles en préparant l'évolution quantitative (effectifs) et qualitative (compétences) des ressources en fonction de l'évolution des besoins en personnel, en ce sens, elle est un facteur d'optimisation et un outil de la flexibilité des ressources humaines, la gestion de la mobilité, et plus précisément la gestion de la carrière, est en outre un levier de développement et de fidélisation des compétences.

Les organisations ont à gérer des individus au travail. Néanmoins, toutes ne choisissent pas nécessairement de créer un département ressources humaines ou d'affecter du personnel aux tâches de gestion des ressources humaines. Certaines organisations préférant internaliser tout ou partie de l'activité RH. La stratégie de l'organisation peut consister à évaluer l'efficacité à travers des compétences et les qualifications des salariés, l'organisation mis en place en interne des activités de l'entreprise. La structure interne peut être efficace que d'autre dans la réalisation des objectifs et des intérêts de l'entreprise et ceux de leurs salariés.

La mobilité interne est un facteur essentiel dans les organisations, elle permet de répondre aux départ des salariés qui rythment la vie de l'organisation, elle a plusieurs sens, de changer de métier, de fonction, de responsabilité interne, ou de lieu d'activité.

C'est ce que nous voulons développer dans notre présente étude afin de montrer l'impact de la mobilité interne sur l'efficacité des salariés dans l'entreprise Ramdy de Bejaia et savoir sur quels critères s'appuie la mobilité interne.

Pour répondre d'une manière efficace - à notre problématique, d'abord, nous avons commencé par une introduction, ainsi, notre recherche se devise en deux parties, partie théorique et partie pratique.

La partie théorique se divise en trois chapitres, le premier chapitre porte sur la méthodologie générale, nous avons essayé d'expliquer les raisons et les objectifs du choix de ce thème, notre problématique et nos hypothèses ainsi que les différents concepts clés, et la méthode utilisée lors de la collecte de données, dans le deuxième chapitre nous traitons la mobilité interne et ses critères et ses types, le troisième est consacré à l'efficacité des salariés au sein de l'entreprise.

La deuxième partie qui est la partie pratique, est consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, nous essayons de présenter l'historique de cette entreprise et les différentes missions et activités de Sarl Ramdy, ainsi que le partenaire de l'entreprise.

## **Partie théoriques**

# **Chapitre 1**

## **Cadre méthodologique**

## **1. Les raisons du choix du thème :**

A travers notre présente étude on veut atteindre certains buts qui sont :

### **1.1. Les raisons personnelles :**

- Acquérir des connaissances sur le thème proposé.
- Avoir le diplôme de master en sociologie des organisations du travail.
- Monter les stratégies adoptée par l'entreprise Ramdy dans les processus la mobilité interne des salariés au sein de l'entreprise.

### **1.2. Les raisons scientifique :**

- Faire connaître la façon dont l'entreprise Ramdy gère ses ressources humaines.
- Découvrir la réalité de la mobilité interne sur l'efficacité des salariés au sein de l'entreprise.

## **2. Les objectifs de la recherche :**

Cette recherche à pour objectifs de :

- L'importance du thème, puisque la mobilité interne est l'une des sujets les plus importants en sociologie dans une entreprise.
- Est - ce que RAMDY utilisent la mobilité interne comme stratégie pour parvenir à ses objectifs.
- Le manque d'étude sociologique sur le thème.
- Connaître l'impact de la mobilité sur le personnel, et savoir l'efficacité des salariés au sein de l'entreprise.
- Connaître les enjeux et les effets de la mobilité interne.



### **3. La problématique :**

Dans le passé ce qui avait de valeur pour les organisations c'étaient les actifs physiques comme les immeubles et la machinerie. L'organisation d'autrefois n'avait pratiquement pas de comptes à rendre à personne. Aujourd'hui les horizons sont élargis et les temps ont changé. car on doit considérer les actionnaires les gouvernements les organismes sociaux ...etc. plus encore dans une économie fondée sur le savoir et sur les services à la clientèle les salariés ont plus de pouvoir les discrétionnaires qui avant ce que certaines organisations sont compris jusqu'à présent c'est qu'il est le temps d'investir dans les actifs humains elle fait en sorte que les salariés soient mieux considérés informés et se sentent utiles elle vise à s'assurer d'un personnel de haute qualité et dans les plusieurs buts d'entre elle assurent une formation à leurs salariés.

Toute fois la mobilisation des actifs humains exige davantage elle repose sur l'interaction constant entre tous les membres de l'organisation chaque membre doit être informé de la façon dont son travail s'inscrit dans le cadre du projet globale de l'organisation et voir ses efforts traités équitablement à l'intérieur de cet ensemble.

Par définition la mobilité est l'environnement concurrentiel dans lequel se situe l'entreprise, son développement économique, sa situation financière, son adaptation aux évolutions du marché et ou aux nouvelles technologies sont d'autant d'éléments qui obligent l'entreprise à se réorganiser en permanence.

La mobilité est aussi un moyen qui permet de les adapter en quantité et en qualité aux besoins actuels et futurs. Elle est également un levier de motivation et de fidélisation des salariés, lorsqu'elle se traduit par des possibilités multiples de parcours professionnels diversifiés et attractifs.<sup>(1)</sup>

Cette mobilité interne constitue un enjeu pour l'entreprise elle joue un rôle très important dans la réalisation des objectifs c'est pour ce la que l'entreprise favorise investi de plus en plus dans cette notion à travers de la disponibilité des possibilités évolutions que les salariés

---

<sup>1</sup>-FRANK BOURNOIS et al, ressources humaines les meilleures pratiques d'organisation, paris, 2007, p, 249.

se projettent dans l'entreprise sur long terme ces collaborateurs satisfaits véhiculent une image positive de l'entreprise la mobilité interne est donc un facteur de développement.

La mobilité interne est le mouvement des employés vers nouvelle opportunité au sein d'une entreprise qui peuvent inclure échange de poste.

L'existence d'une mobilité au sein de l'entreprise a pour objectif d'une part de fidéliser les collaborateurs, elle révèle que la mobilité interne est plutôt bien intégrée dans les entreprises, perçue comme une forme de reconnaissance de la valeur ajoutée pour les collaborateurs et permettant de développer leur employabilité. Et d'autre part motiver les salariés, une politique de mobilité interne offensive signale fort de reconnaissance de la valeur des compétences des salariés, de leurs capacités d'apprentissage et d'évolution et de leur utilité dans la stratégie et la performance de l'entreprise.

L'étude de rôle de la mobilité interne sur l'efficacité de salarié au sein de l'entreprise a été effectuée par plusieurs chercheurs qui ont présenté diverses théories dont certaines que nous jugeons importantes pour notre étude seront présentées notamment la théorie des marchés internes qui constitue l'une des références théoriques de notre recherche parce qu'elle convient parfaitement à notre travail de recherche. Selon Michael J Piore et Peter Doeringe (1971) qui sont à l'origine de cette approche démontrent un véritable marché d'emploi à l'interne au sein des grandes organisations dans laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminés par un ensemble des règles et des procédures administratives qui celle garantissent pour les salariés leur sécurité d'emploi et une certaine équité.<sup>(2)</sup>

Enfin cette théorie est liée à la mobilité puisque c'est à l'intérieur de celle de l'entreprise va bouger ses employés.

Le marché interne du travail désigne un large espace de mobilité au sein d'une même firme.

Pour en savoir davantage on a décidé de réaliser notre étude à l'entreprise RAMADY située à la zone industrielle à Akbou Bejaia.

Dans notre projet on essaye de faire une étude sur la réalité de la mobilité interne au sein de l'environnement du travail et aussi de traiter l'influence de la mobilité sur l'efficacité des salariés.

A la lumière de tout ce que nous verrons de dire nous nous proposons de répondre aux questions suivantes:

Est-ce que la mobilité interne crée un climat social favorable dans l'entreprise ? Et comment se crée-il ce climat social ?

Est-ce que les ouvriers sont satisfaits de la mobilité à l'intérieure de l'entreprise ?

---

<sup>2</sup>-CADIN et al, pratiques et éléments de théorie gestion des ressources humaines, 4 édition Dunod Paris, 2012, p, 469,470.



## **4. Les hypothèses :**

L'hypothèse est à la fois le résultat de tout de conceptualisation et le point de départ de l'expérimentation qui va orienter toute la recherche.

Selon FRANCOIS DEPELEAU (l'hypothèse est une réponse provisoire à la question de départ qui découle de la théorie dans une démarche hypothético déductive).

Et aussi (l'hypothèse est un mode de raisonnement qui part d'un à priori, d'une affirmation ou d'une proposition qu'il s'agira par suite de confirmer ou d'infirmer, l'hypothèse représente une méthode de résolution de problème dont le point de départ s'inspire du mode déductif de raisonnement).<sup>(3)</sup>

Selon MAURICE ANGERS (l'hypothèse est une énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et impliquant une vérification empirique).<sup>(4)</sup>

L'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée suite au questionnaire réalisé. Nous avons élaboré deux hypothèses pour répondre aux questions posées dans la problématique :

- La mobilité interne favorise la création d'un climat social favorable dans l'entreprise.
- la mobilité à l'intérieure de l'entreprise contribue dans l'amélioration de satisfaction des ouvriers.

### **4.1. La discussion des hypothèses :**

Dans la première hypothèse nous voulons vérifier si

La mobilité interne crée un climat social favorable dans l'entreprise si grâce à les relations professionnelles entre les ouvriers et les cadres de travail ou sein de l'entreprise, et aussi améliore la communication entre l'encadrement et le personnel, mettre en œuvre la gestion des compétences crée un climat de travail plus favorable.

Dans la deuxième hypothèse on cherche à savoir si

Les ouvriers son satisfait à l'intérieur de l'entreprise grâce à l'orientation professionnelle qui à pour objectif d'atteindre pour meilleur adéquation des compétences, les ouvriers perçoit l'effort d'orientation dont il bénéficier comme un élément de rétribution.

---

<sup>3</sup> - FRANCIOS DEPELEAU,(1998), la démarche d'une recherche en sciences humains : de question de départ à la communication des resulta.

<sup>4</sup> -A. MAURICE, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah Alger, 1997.

## 5. Définitions des concepts clés:

Dans le but d'expliquer les hypothèses, on a essayé de définir certains concepts clés :

- **La mobilité :**

« La mobilité est Le caractère de ce qui peut changer de place, de position, changement de Poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise ». <sup>(5)</sup>

- **La mobilité interne :**

**Selon jean marie PERITTI la mobilité interne :** « est un changement de poste, de travail à l'intérieure de l'entreprise ou de groupe, changement de fonction, et de service. ». <sup>(6)</sup>

**Pour le salarié,** la mobilité renvoi 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 nouvel emploi dans son entreprise ou dans une autre.

Ainsi la mobilité peut se définir comme étant la capacité à se mouvoir, à mettre en mouvement ou à changer de place. <sup>(7)</sup>

Selon la **RH**, la mobilité est un moyen qui permet de les adapter en quantité et en qualité aux besoins actuels et futurs. Elle est également un levier de motivation et de fidélisation des salariés, lorsqu'elle se traduit par des possibilités multiples de parcours professionnels diversifiés

La mobilité constitue également une opportunité, pour le salarié qui souhaite développer son employabilité, de multiplier les expériences et les activités dans des environnements variés. Qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou promotionnelle, la mobilité est mise en avant par toutes les entreprises interrogées, jusqu'à atteindre des taux de postes pourvus en interne de 80 %. <sup>(8)</sup>

La mobilité interne correspond aux salariés qui ont quitté leur établissement (changement d'adresse) sans changer d'employeur (absence de changement de nom ou de raison sociale). <sup>(9)</sup>

La théorie du capital humain de **BECKER** (1962) considère « la mobilité interne comme un événement dont la réalisation dépend de l'évaluation des gains nets tirés de l'emploi actuellement occupé par rapport aux gains futurs estimés du nouvel emploi.

---

<sup>5</sup>PERETTI Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, 2<sup>ème</sup> édition Vuibert, paris, 2001, p 150

<sup>6</sup>Ibid., 150

<sup>7</sup>PERETTI Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, paris, 2012, p119.

<sup>8</sup>FRANK BOURNOIS et al, RH les meilleures pratiques, paris, 2007, p, 249.

<sup>9</sup>THOMAS AMOSSE, interne ou externe de la mobilité professionnelle, 2003

La mobilité est considérée comme un changement d'organisation accompagné d'un changement d'employeur, qu'elle soit volontaire (par exemple motivée par la recherche d'un emploi mieux rémunéré) ou involontaire (par exemple un licenciement pour faute grave).<sup>(10)</sup>

-C'est un changement d'une activité à une autre.

-Elle repose sur l'interaction constante entre tous les membres de l'organisation.

### • **L'entreprise :**

Bien qu'elle présente plusieurs facettes, on peut définir l'entreprise comme une organisation ou une unité économique autonome, disposant de moyens humains et matériels qu'elle combine en vue de produire des biens et services destinés à la vente.

Selon Chandler, elle possède 4 caractéristiques :

- C'est une entité administrative afin de permettre à ses dirigeants son pilotage.
- C'est une personne juridique capable de passer des contrats.
- C'est un ensemble de ressources physique et financières et de savoir faire.
- Elle est plus souvent tournée vers le profit.
- c'est une unité de production.<sup>(11)</sup>

**Selon dictionnaire de la sociologie :** « l'entreprise capitaliste est née de l'ouverture des Marchés, du développement des techniques et de la division sociale du travail. Pour l'entrepreneur, c'est le moment de rassembler des capitaux, des machines et des compétences de façon innovante et le plus efficace possible ». <sup>(12)</sup>

L'entreprise est une organisation composée d'hommes et de femmes qui travaillent au service d'autres hommes et femmes, qu'ils soient consommateurs ou collaborateurs. La vie d'une entreprise peut alors s'apparenter à une véritable aventure humaine, partagée et vécue par tous. <sup>(13)</sup>

Les entreprises se dotent d'outils plus performants, elles s'efforcent de fixer des règles aussi claires que possible, conformément aux principes d'équité, de justice distributive (les montants alloués à chacun paraissent juste) et procédurale (les principes et procédures conduisant à l'allocation des ressources paraissent justes et sont respectés), tout en les adaptant à la diversité des contextes et aux multiples sources de changements. <sup>(14)</sup>

---

<sup>10</sup>- politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises, revue les études del'emploi cadre de L'APEC, N° 2013-46 ? JUIN 2013, France, p,7.

<sup>11</sup>- FARID MAKHLOUF entreprise organisation et gestion, ALGER, 2006, p,9.

<sup>12</sup>- RAYMOUND Boudon et al, dictionnaire de sociologie, Espagne Madrid, 2012, p, 86.

<sup>13</sup>- FRANK BOURNOIS et al, op.cit., p, 126.

<sup>14</sup>-ERIC COMPOY et al, gestion des ressources humaines, Pearson, paris, 2008, p, 38.

L'entreprise propose à ses managers des packages individualisés : chacun peut arbitrer entre les différentes composantes, voiture de fonction, avantages en nature, actions, retraite, prévoyance, et choisir la structure de rémunération qui lui semble la plus proche de ses besoins, dans la limite budgétaire fixée par l'entreprise.<sup>(15)</sup>

L'entreprise est un agent économique qui a pour fonction la création ou la distribution des biens et des services destinés à être vendus sur le marché en fin de réaliser les bénéfices. C'est une unité de création des richesses, une unité de répartition de la richesse ainsi créée entre tous ceux qui participent au processus de production (propriétaire, prêteurs, salaires, l'état, organisation sociale) et l'entreprise elle-même.<sup>(16)</sup>

-est une unité de production des biens ou des services.

- **Le salarié :**

Le travailleur salarié est en réalité un compétiteur sur le marché du travail qui n'entretient pas de liens de dépendance personnelle avec les dirigeants d'entreprise, il peut se mouvoir à sa guise pour rechercher les conditions d'emploi et de travail les plus favorables, c'est-à-dire vendre ou louer sa force de travail dans les meilleures conditions.<sup>(17)</sup>

Le salarié est un individu qui occupe une place centrale, dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité. Pour pouvoir assumer cette responsabilité et faire face aux enjeux qu'il recouvre, le salarié doit pouvoir être régulièrement informé sur les postes à pourvoir dans l'entreprise, les opportunités de carrière et de mobilité dans et en dehors de l'entreprise, les différents dispositifs de formation et de développement de compétences, mais aussi pouvoir connaître son propre niveau de compétences, ses capacités et son potentiel afin d'évaluer l'écart à combler pour acquérir les compétences requises (s'adapter aux évolutions, accéder à d'autres postes/fonctions/métiers) et identifier les parcours possibles, ainsi que les moyens d'y accéder.<sup>(18)</sup>

Selon la théorie de l'équité, le salarié mesure sa contribution de façon assez large : efforts, horaires et charge de travail, qualification ou diplômes, expériences.<sup>(19)</sup>

Les salariés sont des acteurs qui prennent en charge leur propre carrière et multiplient les expériences en changeant de poste, d'entreprise, de métier, en créant leur propre entreprise, en décidant et finançant leur formation, en construisant leur projet professionnel, ou encore en développant leur réseaux professionnels. Ce nomadisme n'est pas sans poser de difficultés

---

<sup>15</sup>- ERIC COMPOY et al, *ibid.*, p, 39.

<sup>16</sup>- A. BESTONE et al, *dictionnaire de sciences économiques*, Paris, Arman Colin/VUEF, 2001.

<sup>17</sup>- RAYMOND BOUDON et al, *dictionnaire de la sociologie*, Espagne Madrid, 2012, p, 209.

<sup>18</sup>- ERIC COMPOY et al, *op.cit.*, p, 124.

<sup>19</sup>- ERIC COMPOY et al, *ibid*, p, 33.

puisque'il implique nécessairement une discontinuité dans la carrière d'individus qui doivent être suffisamment armés pour y faire face.<sup>(20)</sup>

-Est une forme de paiement périodique, versé un employeur à un employé salarié.

- **Climat social :**

**Selon Christian Allouche**, le climat social est définie comme « une traduction d'un ensemble de manifestation de l'état de l'esprit qui règne à un moment donné (ou pendant une période donnée) parmi les membres de l'organisation, cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction de travail, présence syndicale, etc. »<sup>(21)</sup>

**Selon LEVY LEBOYER** « le climat n'est pas seulement la somme du morale des salariés, il résulte de la comparaison entre ce que le salarié attend et que l'entreprise offre en contrepartie ». <sup>(22)</sup>

Au sein des entreprises du **SBF 120**, le climat social est déterminé par l'ambiance générale au sein de l'entreprise telle que ressentie par les salariés et comprise par la direction, de manière générale, et, plus particulièrement ici, par l'état des relations entretenues entre la direction et les représentants du personnel et syndicats.

Les salariés en France considèrent que le climat social est un élément « important » des conditions de travail, 94 % que l'ambiance au travail est « beaucoup importante », qu'elle a un impact « important » sur leur efficacité (92 %), leur moral (91 %) et leur motivation (89 %).<sup>(23)</sup>

Les facteurs spontanément donnés, par les entreprises du **SBF 120**, pour expliquer un bon climat social sont : la bonne santé de l'entreprise, le nombre d'accords d'entreprise signés, l'absence de conflits, de restructuration importante ou de licenciements massifs, le taux de participation aux élections professionnelles, soit le plus souvent des facteurs ou indicateurs « objectifs ». <sup>(24)</sup>

- un élément important des conditions de travail.
- l'ambiance général au sein de l'entreprise.

- **La satisfaction**

« La satisfaction est un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service perçue et le service attendu ».

« La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli ».

---

<sup>20-</sup> ERIC COMPOY et al, *ibid.*, p, 123.

<sup>21-</sup> ELINE NECOLAS, *gestion des ressources humaines*, édition, Dunod, paris, juin 2014, p 96.

<sup>22-</sup> REBOBERT LEDOUFF, *encyclopédie et du management*, édition, Dalloz, paris, p807.

<sup>23-</sup> FRANK BOURNOIS et al, *op.cit*, p 314.

<sup>24-</sup> FRANK BOURNOIS et al, *ibid.*, p, 315



« La satisfaction est un état psychologique consécutif à une expérience de consommation ». <sup>(25)</sup>

**Selon Davy castel la satisfaction au travail :** « est définit comme l'attitude de l'individu à l'égard de son travail »

« L'état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». <sup>(26)</sup>

-La satisfaction est une action de satisfaire un besoin, un désir pour un salarié au sein de l'entreprise.

## **6. Les étapes et techniques suivies :**

Notre recherche à été réalisée en suivant certaines étapes qui rentre dans le cadre de la méthode utilisée pour cela nous avons fait recours aussi à certaines techniques de recherche.

### **6.1. La pré -enquête :**

Est une phase essentielle qui permet de rassembler le maximum d'information sur le thème de recherche aussi mieux connaitre le terrain d'investigation.

On fait notre première visite à l'entreprise RAMDY le 18 /11 /2019 à travers les déplacements qu'on à effectuées aux différents services de l'entreprise pour s'avoir à ce que on peut réalise notre recherche, et pour mieux connaitre notre terrain d'investigation.

## **7. La technique utilisée :**

La technique de recherche sont des outilles permettant d'aller recueillir des donnes sur le terrain, qui permettant la confirmation ou l'infirmination de nos hypothèses de recherche.

Pour mener à bien notre enquête nous avons utilisons le questionnaire comme technique de collecte des données.

---

25- CHRISTION BARBARAY, satisfaction, fidélité et expérience client, p, 05, Dunod, paris, 2016.

26- DAVY CASTEL, la satisfaction au travail, Dunod, 2016, p 01

## **7.1. Le questionnaire :**

Se définit comme une technique directe d'investigation scientifique 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.

# **Chapitre 2**

## **Mobilité interne**

## Préambule

Dans cette partie, nous avons tenté de faire la définition de la mobilité interne comme une modification de situation d'emploi du salarié, ainsi la mobilité entre un enjeu de développement des ressources humaines pour assurer le développement de la culture et de l'environnement de l'entreprise, nous avons aussi les outils favorisant la mobilité interne (formation, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, recrutement) et présente les types de la mobilité interne, verticale, horizontale, d'environnement. On utilise la mobilité interne dans les entreprises afin d'avoir la construction de la culture commune, de la motivation, et la compétence, une meilleure employabilité.

### 1. Définition de la mobilité interne :

Le mot mobilité en droit du travail c'est un changement qui peut être apporté aux conditions dans les quelles un salarié exerce un emploi.<sup>(1)</sup>

Désigne pour un salarié tout un changement de poste ou évolution de fonction au sein d'une entreprise ou d'un groupe d'entreprise.

C'est-à-dire que le salarié impose pour toutes les améliorations qui peuvent arriver dans son poste du travail au changement de l'activité au sein d'une entreprise individuelle ou un groupe.

En GRH, la mobilité renvoi 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 emploi dans une autre.

<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> -Eline Nicolas, gestion des ressources humaines, paris, 2014.

## **2. La mobilité interne un enjeu de développement des ressources humaines :**

Afin de mieux accompagner les démarches de la mobilité interne en lien avec les besoins. Professionnelle de ces collectivités, la DRH a fait évoluer son organisation.

Dorénavant, le service développement des ressources humaines au sein de ma DRH gère et accompagne le recrutement, le reclassement d'argent en situation d'inaptitude, et les démarches de mobilité interne.

La gestion des ressources humaines nécessite une approche stratégique et globale pour assurer la gestion des personnes ainsi que le bon développement de la culture et de l'environnement de travail.

La gestion des ressources humaines couvre l'ensemble des pratiques et méthodes mises œuvre pour le recrutement l'administration développement et la rétention des ressources humaines présentes ou impliquées dans d'une organisation.

La gestion des ressources humaines est elle-même divisée en nombreuse autres fonction liées aux enjeux rencontrés par l'entreprise, la formation, la gestion personnelle des emplois et compétence aussi le recrutement.<sup>(19)</sup>

### **2.1. La mobilité dans le cadre de la construction d'un parcours professionnel:**

La mobilité professionnelle dans la gestion est le changement d'emploi au d'affectation dans une structure organisationnelle pouvant entraîner également une mobilité géographique.<sup>(20)</sup>

Le rôle de la GRH c'est d'analyser et de capitaliser les talents de l'entreprise afin de les diffuser sur le terrain dans secteurs d'activités.<sup>(21)</sup>

Pour optimiser son action la politique RH doit s'appuyer sur des outils intégrant les spécificités de l'entreprise et recoupant les informations collectées à des fins d'analyse.

---

<sup>19</sup> - JEAN-MARIE PERETT, GESTION DES RESSOURCES HUMAIN, paris, 2015 p, 102, 66.

<sup>20</sup> - Eline Nicolas, op.cit. , paris.2014, p, 152.

<sup>21</sup> -Farid Makhloof, entreprise organisation et gestion, Alger, 2006, p, 22.

La mobilité se prépare autant pour l'agent que pour l'employeur, le parcours professionnel de l'agent est construit avec l'employeur dans la recherche d'une articulation entre les besoins individuels de l'agent et les besoins collectifs. <sup>(22)</sup>

## **2.2. Les outils favorisant la mobilité interne :**

### **2.2.1. La formation :**

La formation tout au long de la vie demeure et dans une logique de compétence, l'investissement formation devient un facteur clé de la création de la valeur dans l'entreprise et de renforcement de son capital humain. <sup>(23)</sup>

Le terme de formation recouvre à la fois la formation initiale (à laquelle les entreprises peuvent participer) et la formation continue des salariés. Le terme générique de formation professionnelle correspond à l'entreprise des dispositifs proposés aux salariés afin de leur permettre de s'adapter aux changements structurels aux modifications de l'organisation du travail qu'impliquent les évolutions technologiques et économiques et ainsi de favoriser leur évolution professionnelle. <sup>(24)</sup>

L'entreprise a l'obligation d'assurer l'adaptation de ses salariés à l'évolution permanent de leur l'employabilité.

Chaque agent peu demander à bénéficier de formation qu'il s'agisse de perfectionnement métier de préparation aux concours et examens ou formation dans le cadre d'une évolution professionnelle.

### **2.2.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :**

GPEC est un des outils qui peuvent accompagner les démarches de la mobilité interne, les agents sont désormais par un ou plusieurs métiers qui ont été recensés à partir de leur expertise et pratique métier en cours de constitution d'un répertoire des compétences qui sera associée aux fiches métier permettant ainsi d'identifier entre les différents métiers et compétences associées des possibilités de transition professionnelle ces transitions pourront alors être accompagnées par des actions de formation adaptées. <sup>(25)</sup>

---

<sup>22</sup> - les règles de la mobilité interne, 2018, p, 10.

<sup>23</sup> -JEAN-MARIE PERETT, GESTION DES RESSOURCES HUMAIN, paris, 2015 p, 169.

<sup>24</sup> - Chloé Guillot-soulez, 2016-2017, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAIN, Ed GESTION

<sup>25</sup> - les règles de la mobilité interne, 2018, p, 10.11.

## **La notion de compétence : s'appuient sur les trois composantes suivantes :**

### **Le savoir :**

Il comprend les connaissances théoriques acquises par l'individu, dans le cadre de la formation initiale ou de la formation professionnelle continue (ex connaissances des droit privés)

### **Le savoir faire :**

Il correspond à la capacité d'agir, le plus souvent acquise sur la base de l'expérience, sans pouvoir bien évidemment s'affranchir totalement de fondements théoriques

### **Le savoir être :**

Il renvoie aux qualités personnelles de l'individu, il peut s'agir par exemple de la rigueur, de l'autonomie ou de la créativité.<sup>(26)</sup>

La compétence individuelle correspond à l'ensemble des savoirs faire et savoirs être définie dans l'exercice d'un emploi ou d'un métier, dans une situation d'activité donnée. La compétence de salarié renvoie à sa capacité à mettre en œuvre, en relation de travail, un ensemble de connaissances, de savoir faire techniques et relationnels, pour parvenir au résultat attendu.

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe, les membres de l'équipe possèdent des compétences individuelles en fonction des relations entre les personnes. Ces compétences elles constituent un actif spécifique et un avantage concurrentiel.<sup>(27)</sup>

### **2.2.3. Le recrutement :**

La qualité de recrutement est le résultat de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur de l'entreprise. Le recrutement est une situation d'évaluation des compétences humaines. Dans le respect des règles déontologiques. La réussite du recrutement repose sur une définition description réalistes du poste à pouvoir, sur l'identification du profil correspondant sur la recherche fructueuse du candidat compétent, enfin sur son intégration réussie dans l'entreprise.<sup>(28)</sup>

---

<sup>26</sup> - Eline Nicolas, 2014, GESTION DES RESSOURCES HUMAIN, P134, paris

<sup>27</sup> -Chloé Guillot-soulez, 2016-2017, LA GESTION DES RESSOURCES HUMAIN, Ed 9, p 102,103

<sup>28</sup> -Jean-Marie Peretti, 2015, GESTION DES RESSOURCES HUMAIN, P66, paris

Plusieurs raisons peuvent rendre nécessaire le recrutement d'un nouveau collaborateur : croissance de l'activité de l'entreprise, réorganisation interne, développement d'une nouvelle activité, départ ou mutation d'un salarié de l'entreprise. Le recrutement des salariés est une étape importante dans la vie d'une entreprise. il permet en effet l'arrivée de nouvelles compétences dans l'entreprise.<sup>(29)</sup>

### **3. Les types de la mobilité interne :**

La mobilité interne s'exerce à l'intérieur du périmètre de l'entreprise ou du groupe.

C'est la capacité de salarié d'accepter le changement d'un poste à un autre, à avoir un nouvel emploi de même entreprise.

Parmi les typologies existant sur le sujet (Eline Nicolas) 2014 distingue trois grande types de la mobilité interne :

#### **3.1. La mobilité verticale : selon Eline Nicolas**

Le collaborateur évolue de manière verticale le long de la ligne hiérarchique, il s'agit le plus souvent d'une promotion mais pas uniquement. Autre le manque de compétence qui peut bien sur être pointé les fusions et les restaurations des entreprises conduisent de plus en plus les collaborateurs à accepter un reclassement au niveau inférieur dans l'organigramme.

C'est-à-dire que le salarié fait des mouvements d'une manière verticale ascendante ou descendante la longe de la ligne hiérarchique associée avec un changement de statut et le salarié doit accepter ce changement dans l'entreprise.

#### **3.2. La mobilité horizontale (fonctionnelle) :**

Concerne un changement de poste de même niveau hiérarchique peut s'agir d'une mobilité visant à adapter des ressources humaines aux besoins.

C'est-à-dire un changement de poste sans évolution hiérarchique, Ex : le salarié peut se déplacer d'un poste vers l'autre poste mais sans évolution, pas comme mobilité verticale et ce changement nécessite de développer des compétences pour avoir une promotion, les collaborateurs utilise la mobilité fonctionnelle comme un utile fidélisation et satisfaction.

---

<sup>29</sup> - Chloé Guillot-soulez, op.cit, p, 35.



### **3.3. La mobilité d'environnement géographique :**

Peut intervenir dans le cadre d'un déménagement ou de restructuration de l'entreprise, dans ce cas elle est largement imposée aux collaborateurs, s'ils veulent garder leur emploi permettre aux individus de changer leur environnement de travail de remettre en question leurs pratiques.<sup>(30)</sup>

## **4. Le développement de la mobilité :**

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

- le panneau d'affichage est simple mais n'encourage pas la consultation.
- La note cible les destinataires.
- Le journal de la mobilité valorise la politique de mobilité.
- Le réseau informatique, avec sa messagerie interne.
- L'intranet, est devenu récemment un canal privilégié d'information sur les postes sur intranet, le salarié a accès une bourse des emplois, peut s'informer sur les postes disponibles dans l'immédiat ou à terme, étudier les compétences requises, s'auto évoluer et dans de nombreux cas, postuler directement.
- Les réunions de la mobilité réunissant la DRH les responsables opérationnels et les gestionnaires des carrières permettent un travail très fin et personnalisé.

Le développement de la mobilité interne impose un important effort de communication destiné à valoriser toutes ses formes et à diffuser l'idée que la mobilité horizontale augmente et enrichit les compétences garantissant seule l'employabilité future.<sup>(31)</sup>

---

<sup>30</sup> -Eline Nicolas, op.cit., p, 152, 153.

<sup>31</sup> -Jean-Marie Peretti, RH et gestion des personnes, 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 2007, p, 121.

## 5. Les raisons de la mobilité :

### ➤ Pour l'entreprise :

La mobilité dans et en dehors de l'entreprise lui permet d'éviter l'immobilisme et de maintenir sa capacité de réaction, on peut organiser les finalités de la mobilité autour des trois activités suivantes :

**Gestion des emplois** : ajuster les effectifs au sein des différentes entités internes selon les besoins.

**Gestion des compétences** : développer la polyvalence, doter l'entreprise des bonnes compétences aux bons endroits.

**Management** : créer de nouveaux challenges et motiver, favoriser l'unité dans l'entreprise.

### ➤ Pour les salariés :

Tous les collaborateurs n'ont pas la même perception de la mobilité. Elle peut être recherchée dans une logique défensive ou proactive sans qu'il soit d'ailleurs réellement toujours possible d'établir une frontière stricte entre les deux.

#### -La logique défensive :

La mobilité apparaît de plus en plus souvent comme une condition de préservation de l'emploi, plus ou moins subie. Les individus changent de poste, développent des capacités d'adaptation pour maintenir leur employabilités dans un environnement de plus en plus instable.

#### -La logique proactive :

Recherche de nouveaux challenges, volonté d'apprendre ou encore désir de promotion, la mobilité est au cœur de la gestion de carrière. Mais elle risque alors de rimer avec instabilité pour les recrutements si ya trop de mobilité.<sup>(32)</sup>

## Conclusion :

La mobilité est un élément essentiel dans l'entreprise, la mobilité comme la formation sont des leviers d'action pour répondre aux décalages entre emplois actuels et emplois futurs. La mobilité est au centre de la stratégie à long terme, cela signifie que les entreprises ont besoin de s'organiser, et aussi un besoin pour salarié de se déplacer et maitriser ou déférent tache dans l'entreprise.

---

<sup>32</sup>- Eline Nicolas, op.cit., p, 153, 154.

# **Chapitre 3**

## **L'efficacité des salariés au sein de l'entreprise**

## Préambule

Dans ce chapitre nous aborderons les éléments suivants : la définition de salarié, la politique de mobilité, quelques incidences de la mobilité, la mobilité interne un instrument de GRH aux logiques individuelles méconnues, un instrument de GRH au service de la dynamique organisationnelle, une étape de la carrière individuelle, puis les outils de la mobilité, les modalités de la mobilité en entreprise, les enjeux de la mobilité interne, et les avantages et les inconvénients de la mobilité, la gestion de la mobilité, et enfin comment gérer la mobilité interne.

### 1. Qu'est - ce que le salarié :

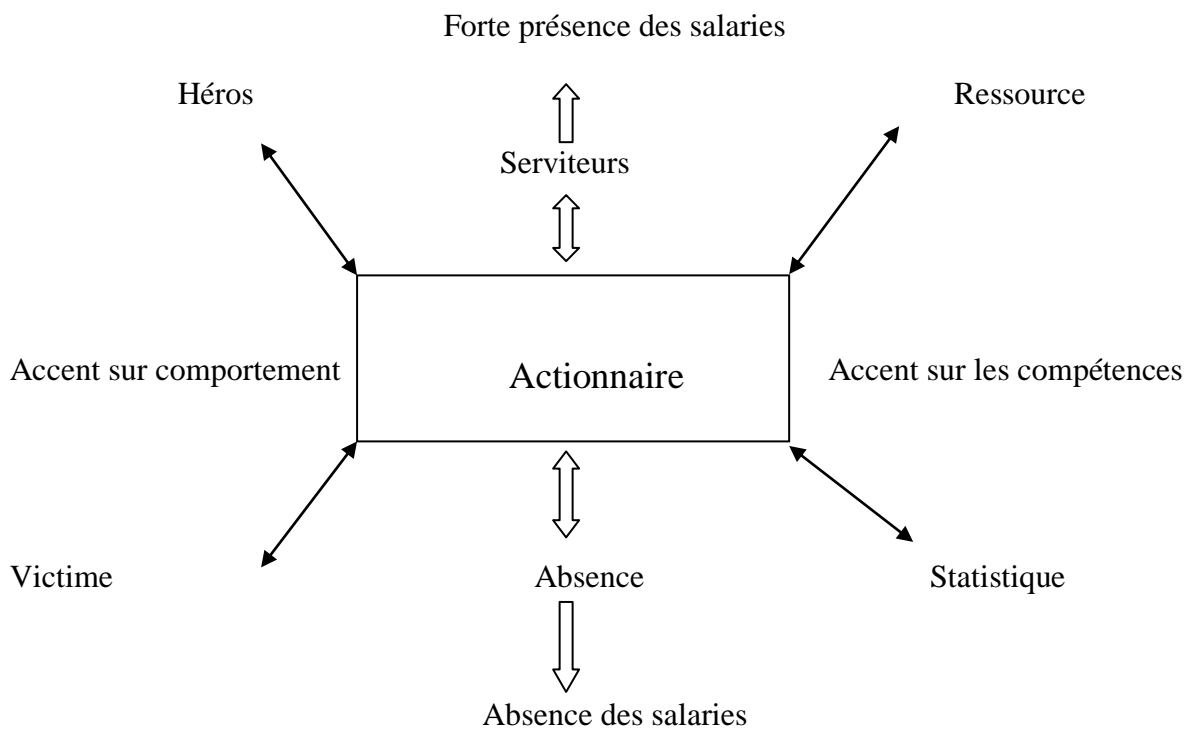
Selon la **GRH** les salariés « sont perçus comme importants au sein de l'entreprise, peu de discours le clament distinctement. A la fin des années 1980 jusqu'au milieu des années 1990, les salariés étaient souvent présentés comme la ressource la plus importante ou encore le meilleur atout au sein de l'entreprise ».<sup>(33)</sup>

Dans les lettres présidentielles, Les salariés sont, soit évoqués et valorisés pour leur travail, soit complètement occultés. Les messages soulignent généralement le comportement des individus ou encore leurs compétences. Une image du salarié peut alors être facilement identifiable à travers les massives des patrons du SBF 120. Le croisement entre ces deux dimensions (présence/absence et comportement/compétences) donne lieu à sept images distinctes des salariés : l'actionnaire, le héros, le serviteur, la ressource, la victime, la statistique et l'absence.

---

<sup>33</sup> - FRANK Bournois et al, RH les meilleures pratiques, édition d'organisation, paris, 2007, p, 70.

## Schéma : les sept images identifiées le salarié



Ce schéma représente toutes les images qui ne sont pas exclusives les unes des autres, se sont des images qui identifiées le salarié.

-L'image de héros fait référence au comportement des salariés, héros c'est une qualité d'un salarié qui utilisée envers lui, dont le comportement est présente comme véritablement héroïque.

-L'image de serviteur renvoi l'implication des salariés, qu'elle renvoie à la disposition du salarié vers l'entreprise et comment elle s'organise, et elle favorisée les relations des salariés avec des clients.

-L'image de la ressource renvoie au travail, aux compétences et connaissances, à la qualité d'un salarié.

-L'image de la statistique privilégie une logique comptable : c'est-à-dire elle présente les salariés en termes de chiffres et pourcentages.

-L'image de l'actionnaire valorise le rapprochement des intérêts entre les collaborateurs et les investisseurs, le salarié représente un actionnaire.

-L'image de la victime manifeste la notion de sacrifice : c'est-à-dire, le salarié se sacrifie dans son travail pour la survie de l'entreprise. <sup>(34)</sup>

<sup>34</sup>-FRANK Bournois et al, ibid, p, 71, 72, 73, 74, 75.

-L'image de l'absence : elle renvoie à l'absence de toute image, ce la implique que toutes les images sont absentes chez le salarié, ce qu'on appelle le salarié invisible, lorsque la présence des salariés ignorée.

Finalement on peut dire que toutes ces images d'un salarié est très importante pour bien gérés et survie l'entreprise, en tant que les salariés sont les principales de la richesse de leur entreprise.<sup>(35)</sup>

Le salarié est un individu qui occupe une place très importante, dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité.

Le salarié doit prendre en charge la gestion de sa propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et à l'orientation professionnelle.<sup>(36)</sup>

## **2. La politique de la mobilité :**

Deux politiques de mobilité peuvent distinguées :

-La mobilité « au coup par coup » ;

-La mobilité organisée.

La mobilité « au coup par coup » peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines vraiment élaborée. La nécessité de pouvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquate peut aboutir à des échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses.

Dans ce point la mobilité au coup par coup se décide dès l'ors qu'il existe un poste à pouvoir et un besoin de personnel.

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

Donc ce cas on peut dire que Cette gestion elles décrivent la situation des métiers, de l'emploi et des compétences au sein de l'entreprise. Elle correspond à une démarche de l'action qui permettant à l'entreprise de disposer de ressources humaines pour réaliser sa stratégie.

---

<sup>35</sup>-FRANK Bournois et al, *ibid*, p, 75.

<sup>36</sup>-Chanlat j. f. « peut-on encore faire carrière ? » *gestion*, sept, 1992, p, 100, 110.

Cette politique de mobilité elle renvoie aux compétences et qualification des salariés, et offrir la possibilité de développer et valoriser ces compétences a pour objectif d'orienter vers un changement et bon fonctionnement au sein d'une organisation. <sup>(37)</sup>

Définir une politique de mobilité est un outil de gestion de la mobilité, la mobilité n'est pas une fin de soi, mais un moyen au service d'un objectif à définir, un instrument de gestion permettant de résoudre certaines contraintes, en outre la mobilité ne saurait être la réponse unique adaptée à tout type de problèmes.

Une politique de mobilité a donc d'autant plus de chances de donner les résultats attendue qu'elle s'accompagne d'une réflexion et de choix précis : par exemple le volume de mobilité souhaité, filières de développement de carrière, c'est-à-dire définition des passages les plus probables et pertinents d'un emploi à l'autre, elle vise aussi l'équilibre entre mobilité externe et mobilité interne, et assurance donnée aux différents acteurs, en particulier aux salariés et aux responsables hiérarchiques.

La qualité d'une politique de gestion de mobilité ne répond pas seulement au choix des bons outils, elle repose d'abord sur la qualité de la circulation de l'information au sein de l'entreprise. De nombreuses tentatives échouent en raison du manque d'information dont souffrent les salariés aussi bien que les responsables de la gestion des ressources humaines, même si celle-ci est de nature différents. Souvent les premiers ignorent ce qui se passe au sein même de leurs entreprises ; ils n'en ont qu'une vision très parcellaire. Et les autres disposent rarement d'une connaissance approfondie des parcours antérieurs des salariés, et donc de leur compétences précises et des apprentissages réalisés. Parmi les outils que nous allons présenter, la plupart sont ceux qui visent à faciliter la circulation de l'information nécessaire.

La gestion des carrières consiste à articuler les aspirations des salariés, leurs compétences, et leur potentiel avec les besoins des entreprises, qui signifie que celui qui en décide et qui les gère doit disposer de l'information nécessaire dans ces trois domaines.

Dans ce cas la plupart des outils de gestion de carrière et de la mobilité servent avant tout à recueillir, diffuser et confronter ces trois types de données entre lesquelles établir un compromis. <sup>(38)</sup>

---

<sup>37</sup>-Jean-Marie PERETTI, gestion des ressources humaines, 11 éditions, Vuibert, paris, 2003-2004, p, 119.

<sup>38</sup>-Cadin et al, pratiques et éléments de théorie, GRH, 4<sup>eme</sup> édition, Dunod, paris, 2012, p, 473, 474.

### 3. la mobilité interne peut avoir des incidences :

#### 3.1. Pour l'entreprise :

La mobilité est un outil d'optimisation dans la mesure où elle permet un ajustement des ressources aux besoins en personnel, et ce faisant, accompagne les changements qui opèrent sur le plan de l'environnement, de la stratégie et de l'organisation. En effet, ces changements ont un impact direct sur l'évolution des besoins en compétences, que l'entreprise peut résoudre en ayant recours soit à des ressources et compétences extérieures. Cela signifie que la structure des compétences de l'entreprise peut être ajustée en continu via des politiques de mobilité et de recrutement.

Si ces deux voies d'ajustement, les ressources et les besoins en RH ; peuvent être menées, le choix de la mobilité présente un intérêt majeur pour les entreprises, qui favorisent le développement et la fidélisation des compétences.

Dans ce cas ; Doringer et Piore (1971) qui sont à l'origine de la théorie des marchés internes, son intéressées au fonctionnement du marché du travail ; marché interne et marché externe.

✓ **le marché interne** : qui est régi par des règles de rémunération, d'affectation et de formation produites par les dirigeants de l'organisation, et qui est comme un objectif des Salariés qualifiés bénéficiant d'une rémunération attractive, d'avantages sociaux, d'une représentation et d'une certaine sécurité de l'emploi.

✓ **le marché externe** : les règles de rémunération, d'allocation et de formation de la main d'œuvre sont déterminées par des variables économiques. le salarié composé un niveau de qualification moins élevé, ne bénéficiant d'aucune politique de rémunération, d'évolution ou de formation particulière, et occupant des emplois plus précaires, pour la plus fore du concurrence.

La mobilité interne présente de nombreux intérêts pour les entreprises, en effet, si la fidélisation des ressources humaines est une finalité possible d'une politique de mobilité, celle-ci contribue à renforcer le sentiment d'appartenance des individus vis-à-vis de l'organisation et s'impose comme un outil de la motivation individuelle.

En outre, la mobilité favoriser le développement d'une certaine diversité culturelle dans l'organisation, rendue possible par la confrontation d'expériences et de cadres de référence divers que les salariés ont été amenés à développer au gré de leur parcours professionnel. Cette confrontation et la fidélisation qui nait d'une politique de mobilité favorisent à leur tour le partage de savoirs, la collaboration et le développement d'apprentissages collectifs au sein de l'organisation.<sup>(39)</sup>

---

<sup>39</sup>-ERIC GANROY et al, gestion des ressources humaines, Pearson, France, 2008, p, 117.



Par ailleurs Les opportunités de changements de poste, de fonction ou de métier créées par la politique de mobilité peuvent être utilisées par l'entreprise pour initier une culture Organisationnelle du changement et préparer les individus aux mutations qui parcourent les organisations modernes, cela confronter des contextes de travail différents. Et ces opportunités offerts par la mobilité sont également destinées à favoriser le développement personnel des salariés et peuvent éventuellement les inciter à prendre en main la gestion de leur propre carrière.

Finalement, si l'intérêt d'une politique de mobilité semble manifeste pour l'organisation, il ne faut pas non plus occulter ou cachés les difficultés et les couts. En effet, les changements de poste, de fonction, les mutations et autres promotions peuvent conduire à quelques perturbations, au sein de l'organisation. Mettre en place une politique de mobilité implique également de disposer de ressources humaines capables de la promouvoir et de la gérer et de ressources financières pour couvrir, entre autres, les dépenses de formation. Donc dans ce cas la mobilité peut être synonyme d'inefficience organisationnelle et des couts pour l'organisation.

### **3.2. Pour le salarié :**

Pour le salarié la possibilité d'évoluer au sein de l'organisation, de développer ses compétences d'accéder à des postes mieux rémunérés et/ou plus intéressants, constitue le vecteur de la motivation et l'implication au travail.

La mobilité aussi elle peut être interprétée par l'individu comme une forme de reconnaissance de l'organisation envers sa performance, ses compétences ou encore son potentiel. en effet , l'investissement consenti par l'entreprise pour financer les formations qui orientée vers le développement de ses compétences et le changement de poste , le temps et les ressources humaines mobilisés pour l'orienter sur le plan professionnel et préparer son installation dans un nouveau poste , et , au -delà , le fait même de lui proposer ces évolutions indiquent au salarié que l'entreprise perturbé de sa motivation et de son devenir dans l'organisation.

Alors que la mobilité une source d'opportunités pour le salarié, et ce dernier peut être avoir des risques.

Si la mobilité en tant que un changement de poste, et de fonction, elle peut avoir des incidences ou des risques très concrets sur le vie privé des individus qui pousse le salarié à quitter ses projets de mobilité.<sup>(40)</sup>

Et aussi elle peut avoir des incidences également sur le plan professionnel. Dans cette situation le salarié est peur de ne pas être à la hauteur, de décevoir sa hiérarchie, de se tromper

---

<sup>40</sup>-ERIC GANROY et al, *ibid*, p, 118.

de parcours ou encore la peur de sanction éventuelle en cas de non – performance peut conduire le salarié à renoncer à toute mobilité.

Dans ce cas la il faut considérer que tous les salariés ne sont pas prêts, psychologiquement, à accepter de changer d’environnement professionnel au sens large et à abandonner des routines qui structurent leur quotidien.

Danc Le changement de poste peut être vécu comme une perturbation par certains salariés, alors que ces changements s’opèrent dans un contexte d’incertitude pour l’organisation et pour l’individu.

**Le tableau, ci-dessous, illustre quelques incidences de la mobilité interne pour le salarié et l’entreprise:**

L’entreprise	Le salarié
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Vecteur déjustement des ressources et des besoins en RH (outil de la GPEC)</li> <li>❖ Outil de motivation individuelle et de fidélisation.</li> <li>❖ Renforcement du sentiment d’appartenance.</li> <li>❖ Diffusion des savoir-faire et renforcement des apprentissages collectifs.</li> <li>❖ Développement des collaborations internes et de la diversité culturelle au sein des équipes.</li> <li>❖ Incitation au changement et au développement personnel.</li> <li>❖ Facteur de couts (moyens humains, temps, financement de formations, bilans, orientation, etc.).</li> <li>❖ Risque de désorganisations et d’inefficience organisationnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Source d’évolution professionnelle et d’élargissement des compétences.</li> <li>❖ Incidences sur la rémunération.</li> <li>❖ Signe de reconnaissance et source de motivation.</li> <li>❖ Risque d’erreur de trajectoires.</li> <li>❖ Risque de non-performance et de sanctions.</li> <li>❖ Obligation de formation.</li> <li>❖ Risque de changements dans la vie privée (déménagement, déplacements professionnels, augmentation de la charge de travail, etc.).<sup>(41)</sup></li> </ul>

<sup>41</sup>- ERIC GANROY et al, ibid, p, 118, 119.

## **4. La Mobilité Interne : Un Instrument de GRH aux Logiques Individuelles Méconnues.**

La mobilité interne est l'une des activités de la gestion des ressources humaines qui présente et qui un objectif pour les gestionnaires des ressources humaines. Instrument central du marché interne, ses enjeux organisationnels se révèlent nombreux. La littérature qui cherche et découvre des attentes fortes pour les entreprises mais aborde peu la transition individuelle qu'elle engage ni les défis qu'elle suppose pour le salarié. L'importance de l'espace professionnel par l'acteur dans ces dimensions spatiale et temporelles, dessinent une voie prometteuse pour comprendre le parcours de mobilité interne.

La gestion des ressources humaines a pour objectif de connaître la réalité de la mobilité interne et son statut au sein des organisations.

### **4.1. Un instrument de GRH au service de la dynamique organisationnelle :**

Le rôle de la mobilité interne c'est le développement organisationnel avec l'essor de grandes firmes, et de valoriser un marché interne du travail à leur salarié.

Selon Doeringer et Piore, qui sont les fondateurs de la théorie du marché interne qui intéresse au fonctionnement de ce marché et à ses stratégies des firmes en matière de gestion du travail qui garantit une meilleure performance organisationnelle.

La mobilité interne s'est affirmée comme la clé de voute des dispositifs de GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), rendant possible les ajustements entre les ressources humaines disponibles et les besoins organisationnels dans la durée selon Bournois. C'est-à-dire la GPEC à pour objectifs de l'anticipation des évolutions de l'entreprise par la gestion des ressources humaines et pour assurer l'adaptation de ces ressources.

Elle est devenue l'atout indispensable d'une entreprise pour gérer les hauts potentiels et les talents. Cette gestion s'oppose d'analyser les ressources humaines de l'entreprise en termes d'effectifs, d'âge d'ancienneté, et de qualification.

Elle permet, plus généralement, de fidéliser le personnel selon Bouffartigue. Cette liste, non exhaustive, des bénéfices de la mobilité interne soulignés par la littérature explique l'attention que lui porte les gestionnaires des ressources humaines qui construisent des matrices de polyvalence, des organigrammes de remplacement ou encore réalisent des revues du personnel afin d'accompagner au mieux cette étape de la carrière professionnelle des salariés.<sup>(42)</sup>

---

<sup>42</sup>-Amélie Notais et Véronique Perret, Revue Française de gestion, 2012/7, N° 226, p.p.121-136

## 4.2. Une étape de la carrière individuelle :

Le rôle de la mobilité et son influence sur la carrière des individus ont évolué de façon singulière. Les trajectoires de carrière s'éloignent dorénavant du modèle traditionnel, linéaire et hautement organisationnel pour dessiner des cheminements moins fluides agrémentés de ruptures et de cassures professionnelles, la carrière nécessite d'adapter les besoins des individus vers un changement dans l'organisation, elle renvoie au passé, au présent et à l'avenir des salariés au sein de l'entreprise.

Selon Bournois la mobilité verticale de nature promotionnelle reste le « must » convoité par tout salarié, ce qui concerne l'évolution hiérarchique des salariés au sein de l'organisation.

Et selon Sardas et Gand, les pratiques contemporaines s'en écartent ; fréquemment horizontale ou environnementale, la mobilité interne peut être également de plus en plus contrainte, cela veut dire que la mobilité horizontale et la mobilité environnementale désignent le changement de poste ou de fonction sans évolution hiérarchique, le contraire de mobilité verticale.

Selon Les chercheurs Schein Van Maanen, à anticiper les difficultés individuelles liées au passage de frontières internes. Rappelant que l'organisation est segmentée en espaces aux frontières plus ou moins étanches (entre les niveaux hiérarchiques pour la mobilité verticale ou entre les différentes fonctions pour la mobilité horizontale).

Ces auteurs soulignent que la mobilité interne engage l'individu dans un nouveau processus de socialisation. Loin de se déployer dans un espace homogène, elle oblige l'individu à appréhender de nouvelles attributions (Schein, 1971). Ces approches classiques de la socialisation organisationnelle invitent à appréhender la mobilité interne comme un phénomène spatial, révélant les espaces et les frontières symboliques de l'organisation et suggèrent de porter attention aux processus qui permettent leur franchissement. Il convient alors de mettre l'accent sur les effets de distance et de proximité que ces frontières peuvent engendrer et leurs conséquences en termes d'efforts de socialisation et de difficultés d'intégration pour l'acteur mobile.

Ces travaux restent cependant largement fonctionnalistes. Les délimitations de l'espace et des frontières organisationnelles qu'ils envisagent sont de nature instrumentale, basées sur les paramètres de conception structurelle de l'organisation. Des recherches portant sur le rôle de l'espace dans la compréhension des phénomènes organisationnels engagent à adopter une approche moins instrumentale et plus interprétative.<sup>(43)</sup>

---

<sup>43</sup>- Amélie Notais et Véronique Perret, *ibid*, p.p.121-136

## **5. Les enjeux de la mobilité interne :**

Les changements dans la révolution organisationnelle, sont intervenus dans les structures des organisations ainsi que dans le positionnement de la GRH devenue plus stratégique. , les organisations dans le développement durable doivent prendre en charge les attentes des salariés. La convergence de ces changements doit modifier le regard que l'on porte sur la mobilité.

### **5.1. Les enjeux structurels de la mobilité interne :**

Les enjeux structurels l'un des outils et méthodes de 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 dévaste 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 de la mobilité sont implicites par ces phénomènes et ce définissent en ces thèmes : la mobilité permet de tirer avantage de l'élargissement des marchés interne du travail, de l'autre elle favorise l'efficience de ces marchés internes.<sup>(44)</sup>

#### **➤ Tirer avantage de l'élargissement des marchés interne du travail :**

La mondialisation des économies et des marchés d'entreprises ont créé de grands groupes offrant de multiples fonctions à des collaborateurs nombreux exerçant de multiples métiers. Au point qu'aujourd'hui les grandes organisations constituent de véritables marchés de l'emploi en interne, selon doeringer et piore, (1971). Pour qu'une entreprise puisse tirer avantage de sa taille, il faut que ses salariés acceptent de jouer le jeu de la mobilité, en interne, et y renoncer en externe. Ce qui pose au moins trois problèmes étroitement imbriqués, celui de la concurrence des marchés interne vis-à-vis des marchés externes, celui de la fidélité des salariés vis-à-vis de l'employeur et celui de l'attractivité de la carrière en interne.

Les règles et les procédures du marché interne sont élaborées dans le but les entreprises sont amenées à les protéger de la concurrence des marchés externes, elles visent à fidéliser les possibilités de promotion de leur salariés et l'attractivité des salaires.

Ces règles aussi elle cherche de organisés le fonctionnement du ce marché interne et également recherchées par les salariés qui garantissent la sécurité d'emploi.<sup>(45)</sup>

#### **➤ Favoriser la transparence et l'efficience des marchés internes du travail :**

---

<sup>44</sup>-Jocelyne ABRAHAM, cermat IAE de tous, université, française Rabelais, marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité, 2003, p 81.

<sup>45</sup>-Guerrero sylvie et al, la gestion des carrières, enjeux et perspective, édition, Vuibert, paris, 2004,p 38, 45.

Dans cette partie nous avons montré un autre enjeu de la mobilité qui cherche dans l'amélioration de la performance des structures, organiser la mobilité en interne nécessite de se doter de nouveaux outils, inciter à la mobilité nécessite de rendre le marché plus transparent et gérer la mobilité pour réduire les temps d'adaptation aux nouveaux emplois, voir de les anticiper, pour réduire les coûts de non-performance ou de non-qualité. En bref il s'agit les fonctions RH de favoriser l'efficacité des MIT.

Donc dans ce point la mobilité elle vise à la transparence du travail et à l'efficacité des marchés internes dans la réalisation des tâches. <sup>(46)</sup>

## **5.2. Les enjeux stratégiques de la mobilité interne:**

Les enjeux stratégiques tiennent d'une part à l'importance de la création de ressources rares et inimitable et d'autre part à l'accumulation de savoirs.

### **➤ Créé des ressources dans une perspective de GRH de long terme**

Une étude empirique réalisée auprès d'entreprises européennes sur les pratiques de mobilité fonctionnelle, cherche à savoir si la mobilité est utilisée en réaction aux fluctuations de court terme de l'environnement ou s'il s'agit d'une pratique intégrée dans une politique de GRH plus global. Il existe des différences entre les pays par exemple, (très utilisée en Finlande, 32%, elle l'est beaucoup moins en France, 10%).

### **➤ L'accumulation de capital humain**

Les enjeux stratégiques cherchés à mettre en place la mobilité et la performance, ainsi que la mobilité encourage l'apprentissage et la formation et favorise la capitalisation de connaissances. <sup>(47)</sup>

Dans cette perspective, les managers étant exposés à une plus grande variété d'expérience contribuent à améliorer leur professionnalisme et la mobilité permet d'éviter la lassitude sur le poste et de maintenir la motivation. La mobilité permet à l'entreprise de mieux connaître les compétences de ses salariés, cet apprentissage constitue un gain en capacité à créer des ressources.

La mobilité peut avoir un impact sur la capitalisation de compétences des salariés, en permettant : des échanges d'expériences ; et une diversité dans les expériences ; l'enrichissement et l'élargissement des emplois en étant source de décloisonnement, de diffusion des savoir-faire et de confrontation des pratiques professionnelles.

---

<sup>46</sup>-Guerrero sylvie et al, ibid,p, 38, 45.

<sup>47</sup>-joclyne ABRAHAM, op.cit, p ,81

Enfin on peut dire que cette mobilité elle peut être source de motivation, d'implication ou de promotion.<sup>(48)</sup>

### **5.3. Les enjeux sociaux et culturels :**

Ce qui passé nous avons montré d'une part, le point de vue de l'entreprise, pour voir les effets de la mobilité interne sur l'efficacité des structures et les effets de la mobilité interne sur la création de ressources stratégiques. Et d'autre part, le point de vue du salarié, ici nous nous interrogeons sur les rapports de la mobilité quant à son implication dans l'entreprise, son employabilité, ses gains financiers et sa carrière. En outre, à la question de la réalité des enjeux de la mobilité, s'ajoute celle de la durabilité de ces enjeux.

#### **➤ La réalité des enjeux de la mobilité pour les salariés :**

Chercheurs et praticiens reconnaissent depuis longtemps la valeur de l'expérience professionnelle pour le développement de carrière, les individus s'investissent dans le développement de leur carrière et par contre les entreprises favorisent le développement des capacités de leurs employés.

La mobilité est une des pratiques les plus largement utilisées dans le développement de carrière, c'est une forme d'apprentissage et d'acquisitions d'expériences au cours de la vie au travail des individus, elles 'appuie sur la réalisation de plusieurs tâches et délégués postes. Comme on ne peut pas confiner les salariés dans les carrières linéaires et que les besoins en spécialisation diminuent, l'utilisation de carrière non linéaire va de pair avec des systèmes de gestion de carrière sans frontières.

Les firmes se dotent de structures horizontales, favorisant les collaborations transversales entre unités et le travail en équipe, dans ce contexte elles offrent à leur collaborateurs des carrières horizontales plutôt que verticale.

#### **➤ La durabilité des enjeux de la mobilité pour les salariés :**

Les études sur le marché interne de travail, qui a mis en relation les pratiques de travail flexible et la GRH, ont montré que ce sont les entreprises qui sont d'avantage orientées vers les salariés qui ont tendance à utiliser la mobilité interne et que, généralement, les formes de travail flexibles s'accompagnent d'effort de formation, de compensation financière et de méthodes de participation. Ce phénomène a débuté à la fin des années 1980 aux Etats-Unis et s'est développé pendant les années 1990. Aussi la principale limite des études empiriques sur le thème est-elle leur manque de recul par rapport à des pratiques innovantes.

---

<sup>48</sup> - GENEVIEVE Lacono, gestion des ressources humaines, éditions casbah, Algérie, 2004.

## **6. Les outils de la mobilité**

### **6.1. Le profil de poste :**

Les profils des postes est un outil fondamental pour toute gestion de ressources humaines au sein d'une entreprise. Ils permettent de repérer les compétences requises pour un poste de travail donné.

### **6.2. Le travail par compétence :**

La notion de compétence est très importante dans un travail donné pour assurer une bonne mobilité au sein de l'entreprise.

Le travail par compétence acquise et validé pour chaque agent et des compétences requises ou à acquérir est un principe fondamental dans la mise en place d'un dispositif de mobilité interne.<sup>(49)</sup>

### **6.3. Les métiers :**

Cette typologie des métiers a pour objectifs d'établir une cartographie des métiers en repositionnant chacun d'eux en fonction de leurs caractéristiques.

Elle permet également de définir un langage commun entre les parties concernées, regard de l'activité du groupe et de son environnement, qui identifié quelque types de métiers qui permettraient de catégoriser l'ensemble des compétences identifiées : les métiers émergents, en tension, stable, en évolution, sensible, métiers en vigilance.<sup>(50)</sup>

#### **➤ Elaborer une cartographie des métiers :**

C'est mettre en place dans les schémas les aboutis un groupe de travail composé de membres de la direction des ressources humaines, de l'encadrement, du personnel, voire d'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.

Cette cartographie des métiers un outil de gestion et de prévision. Elle permet la mise en perspective des effectifs et des compétences individuelles dans le temps.

Elle précise également les emplois et les métiers au sein de l'entreprise, qui sont exercés par un nombre de salariés.

#### **➤ Diffuser cette cartographie :**

Les nouvelles technologies de l'information et la communication permettent aujourd'hui de diffuser largement de l'information et d'être en prise direct avec l'ensemble du personnel, cela renvoie aux compétences et les qualifications des personnels au sein l'organisation.

---

<sup>49</sup> - GENEVIEVE Lacono, *ibid*, 2004.

<sup>50</sup> - CHLOE GUILLOT-soulez, *la gestion des ressources humaines*, 9<sup>ème</sup> édition, 2016-2017, p, 113.



En peut dire que Cette cartographie des métiers doit être comme et devenir un outil de gestion de carrière pour le personnel.<sup>(51)</sup>

## **7. Les différentes modalités de la mobilité en entreprise**

Puisque la mobilité n'est pas qu'un état mais aussi un processus, vardi (1980) propose d'envisager quatre modalités pour analyser le concept :

- La quantité qui mesure l'importance du changement de poste. Cette dimension est déterminée par les caractéristiques de l'entreprise et de la transférabilité des compétences du salarié.
- Le rythme, la fréquence de ces modalités. Elles sont liées à des facteurs économiques comme l'état du marché du travail mais aussi à des facteurs individuels comme la politique et la culture de l'entreprise, ou encore l'adaptabilité du salarié.
- La direction qui correspond à la forme de la mobilité. On peut reprendre les typologies des différentes formes évoquées précédemment. Cette modalité dépendra aussi des pratiques de l'entreprise (notamment des aires de mobilité et des trajectoires de carrière) ainsi que des aspirations des salariés.
- Les acteurs à l'origine de la mobilité : la mobilité peut être demandée par le salarié ou proposé par l'entreprise. Dans cette optique, on peut constater que la mobilité peut être désirée mais peut être également contrainte ou subie.<sup>(52)</sup>

## **9. Les avantages de la mobilité :**

Les entreprises sont passées d'une logique de stabilité à une logique de mobilité. Salariés et entreprise y trouvent des avantages :

- Changer de fonction est perçu par le salarié comme la manière la plus efficace de progresser en terme hiérarchique et salarial. C'est aussi une assurance pour améliorer son employabilité et retrouver plus facilement en interne un nouveau poste lors des restructurations futures. La mobilité choisie aujourd'hui évitera ou facilitera les mobilités à subir demain.
- L'entreprise obtient, grâce à la mobilité interne, une meilleure adéquation qualitative et quantitative. Elle résorbe ses sur-effectifs en complétant les vides dans l'organisation. Elle redéploie ses ressources au fur et à mesure que les besoins se modifient. Ses restructurations sont facilitées.

---

<sup>51</sup>-CADIN Loic et al, Gestion des ressources humaines, 3<sup>eme</sup> éditions, Dunod, paris, 2007, p419

<sup>52</sup>-CADIN Loic et al, ibid., p 419.

- La mobilité fonctionnelle ou géographique des salariés est censée accroître leurs facultés d'adaptation et développer leurs compétences et leur employabilité. Une tradition de mobilité forte est un atout dans un environnement turbulent.

## 10. Les inconvénients de la mobilité :

Le salarié dans une organisation change de poste et déplace un autre, cette mobilité présente des coûts et des risques pour le salarié et l'entreprise :

- le salarié doit fournir des efforts accrus pour s'adapter à un nouveau poste et pourtant, ses résultats seront inférieurs à ceux précédemment obtenus limitant les récompenses auxquelles il pourra prétendre. Il trouvera sa nouvelle situation (plus de contribution, moins de rétribution) inéquitable.
- Pour l'entreprise, toute mobilité entraîne des coûts de gestion, d'orientation et de formation et se traduit pourtant dans un premier temps par une baisse de performance de ceux qui ont changé de poste.
- Pour le salarié comme pour l'entreprise, l'échec d'une mobilité (le salarié n'arrive pas à occuper convenablement son nouveau poste) représente des coûts humains et financiers importants.<sup>(53)</sup>

## 11. La gestion de la mobilité :

La DRH va pouvoir tenter de concilier les attentes des salariés avec les priorités de Nomics cette dernière c'est une société qui spécialisée sur le marché des semis conducteurs.

Les métiers au sein de Nomics doivent se transformer : certains en décroissance, sont appelés à disparaître comme la production et achats. et d'autres, sont appelés à se développer comme marketing et logistique en terme d'effectifs et de qualification. Le marketing et la logistique constituent en effet les métiers stratégiques pour lesquelles Nomics doit développer son savoir-faire et ses compétences vis-à-vis de ses clients et de ses fournisseurs. Cela suppose notamment de :

- Mettre à jour la cartographie des effectifs actuels par métiers :
- Procéder à une projection d'effectifs avec les compétences associées.

La DRH de Nomics peut demander à chaque salarié concerné par la restructuration de préciser s'il peut envisager une mobilité géographique (dans le département, ou la région), une modification de ces fonctions dans sa filière professionnelle, un poste moins qualifié, une

---

<sup>53</sup>- Jean-Marie Peretti, FAQ ressources humaines, Dunod, Paris, 2006, p.82.

modification de sa rémunération (au-delà de son salarier de qualification), un changement d'horaires de travail, un poste différent dans une autre filière moyennant une formation.

Donc Le contexte de la restructuration a conduit à orienter la gestion des compétences chez Nomics en tant compte à la fois objectifs et contrainte propres à la situation.

La formation adapter est un élément essentiel qui peut être favorisé la réaffectation du salarier et assurer sa bonne intégration dans le nouvel emploi. Sur le plan individuel de formation va être élaboré ce qui concerne la nature et la durée de la formation, l'orsque le développement des ressources humaines de Nomics aura identifié la distance entre les compétences maîtrisée par le salarier et celles attendues dans le nouvel emploi.

A cause de la formation, la DRH peut également proposer au salarier une courte période de découverte du métier envisagé, ainsi que l'environnement de travail, horaires de travail, ...ect. Le salarier en formation peut également être accompagné par un salarier référent, disposant déjà d'une expérience dans les matières stratégiques. Les salariés peuvent enfin utiliser le DIF qui s'appelle le droit individuel a la formation, c'est un dispositif qui permettre aux salariés de suivre des actions de formation continue.

Pour faciliter l'intégration du salarier dans sa nouvelle fonction, la DRH doit veiller à ce que la période d'adaptation se passe bien : elle s'appuie sur La fonction de l'entretien entre le salarier et son nouveau responsable hiérarchique, elles visent à fixé des objectifs associés à sa nouvelle fonction.<sup>(54)</sup>

La fonction de l'entretien entre le salarier et son nouveau responsable hiérarchique, visent à fixé des objectifs associés à sa nouvelle fonction.

Communication par la hiérarchie d'origine à la hiérarchie d'accueil des comptes rendus des entretiens annuels lorsque le salarier occupait l'ancien poste, dans ce cas il permet la formalisation des engagements, modalités de reconnaissance de la contribution du salarier, évolution de la rémunération, évolution de classement a l'intérieure de l'entreprise.

Cette intégration suppose donc des contacts réguliers entre la DRH de l'entité d'accueil et la DRH de l'entité d'origine.<sup>(55)</sup>

## **12. Comment gérer la mobilité :**

Gérer les mobilités, c'est prendre en compte les besoins de l'entreprise, les attentes exprimées par chaque salarier et les potentiels individuels. C'est aussi veiller à respecter toutes les règles imposant à l'employeur des obligations d'adaptation.

Cela repose sur un dispositif d'orientation professionnelle.

---

<sup>54</sup>Eric COMPOY et al, Gestion des ressources humaines, Pearson, France, 2008, p131.

<sup>55</sup>Eric COMPOY et al, op.cit, p131, 132.

## **12.1. L'orientation**

L'orientation professionnelle est un outil d'anticipation qui permet aux salariés de s'approprier leur évolution par une meilleure connaissance d'eux mêmes et de leur environnement. D'acquérir de la méthode pour se positionner ou se repositionner.

L'orientation professionnelle irrigue tous les domaines de la politique ressources humaines de l'entreprise et permet de mettre en œuvre une politique de mobilité interne.

Des dispositifs d'orientation professionnelle se mettent en place dans les entreprises avec de nouveaux moyens et de nouveaux auteurs.

### **12.1.1. Les objectifs de l'orientation**

L'orientation est la démarche qui peut le mieux permettre aux salariés de se situer et de développer des stratégies les conduisant à l'aire les meilleurs compromis possibles entre leurs aspirations personnelles et les attentes de l'entreprise.

C'est-à-dire l'orientation est un élément essentiel dans une entreprise pour le développement et le changement des stratégies pour assurer une forte mobilité interne.

#### **12.1.1.1. Le besoin d'orientation**

Le besoin d'orientation est d'autant plus ressenti que l'exigence de mobilité interne est forte. Il s'agit pour l'entreprise de tirer avantage de l'élargissement du marché interne du travail, de favoriser sa transparence et son efficacité.

Pour le salarié, la mobilité a des apports en termes d'expérience, de capital humain et de carrière. L'orientation professionnelle a pour principal objectif d'atteindre, grâce aux mobilités internes, une meilleure adéquation qualitative des compétences.

Il s'agit de garantir la « priorité aux ressources interne » souvent inscrite dans les politiques d'emploi. L'investissement en orientation permet de réduire les coûts du recrutement et ceux de séparation.

Selon les DRH, l'orientation permet également, d'agir sur le climat social, la satisfaction et la motivation des salariés. Le salarié perçoit l'effort d'orientation dont il bénéficie comme un élément de la rétribution.

#### **12.1.1.2. L'égalité des chances**

L'égalité des chances c'est un objectif de l'orientation, Assurer des carrières équitables en accordant une égalité des chances à chacun indépendamment de ces caractéristiques est une préoccupation croissante des entreprises dans le cadre de leur responsabilité sociale. Ainsi, total élabore un tableau de bord pour favoriser des évolutions de carrière équitables.<sup>(56)</sup>

---

<sup>56</sup> - JEAN-MARIE Perretti, *ressource humaine*, 11 éditions, Vuibert, Paris, 2009, p. 232, 233.

## **12.2. Les dispositifs internes**

Pour favoriser l'orientation professionnelle, les entreprises développent des pratiques d'informations, d'évaluation ou d'auto-évaluation et de conseil.

### **12.2.1. L'information des salariés : l'intranet emploi**

L'intranet est l'un des dispositifs internes utilisés dans l'entreprise, qui optimise les échanges au sein d'une organisation et permet des gains en termes de productivité et d'efficacité.

L'intranet emploi peut être dédié exclusivement à la diffusion des postes disponibles. Il peut également permettre aux salariés de publier leur cv ou de postuler directement en ligne.

Donc on peut dire que l'intranet c'est une solution technologique utilisable au sein de l'entreprise pour faciliter les activités et développer le travail.

### **12.2.2. Les espaces mobilité**

A base de l'information, il est nécessaire d'aider le salarié à se positionner, les responsables mobilité, recrutement se forment à l'entretien d'orientation pour aider les salariés à réaliser le diagnostic de leurs compétences et à monter un projet d'évolution professionnelle.

L'importance de ce facteur interne dans l'organisation qui vise aux salariés d'utiliser leurs compétences et qualifications dans la réalisation des objectifs et leur statut.

### **12.2.3. L'évaluation ou l'auto-évaluation**

L'auto-évaluation et l'auto-orientation font l'objet d'expérimentations prometteuses, il s'agit de donner au salarié des moyens de situer ses compétences en fonction de divers objectifs.

L'évaluation est un outil nécessaire dans une organisation qui permette aux salariés d'utiliser leurs compétences dans diverses tâches.

### **12.2.4. Les gestionnaires de carrière**

Le salarié dans les outils d'information et d'évaluation, exprime un besoin de conseil personnalisé, en interne ou en externe pour élaborer son projet d'orientation. Cette notion de gestion de carrière a pour objectif de développer les compétences des salariés et les opportunités d'évolution pour satisfaire une meilleure mobilité.

Ce rôle peut être assuré par des gestionnaires de carrière ou des mobility manager qui liés à la gestion du capital huma. <sup>(57)</sup>

---

<sup>57</sup>JEAN-MARIE Perretti, ressource humain, 11 éditions, Vuibert, paris, 2009.p, 231, 232, 233.

Dans les années 1992, pour éloigner des obstacles dans ses nombreux services, met en place un réseau de gestionnaires de carrière. Chargé de suivi professionnelle des 10 000 cadres installés en France. S'y ajoutent des rendez-vous de carrière systématiques pour les cadres de 35 et 45 ans, afin de déceler les forces et les faiblesses du parcours et d'identifier un projet sur le long terme.

Résultat, le groupe a réussi à ouvrir les carrières intersites, à accroître la mobilité interne et permet à ses salariés de changer de poste au moins tous les trois ou quatre ans.

Sur ce qui concerne la période de changement de postes des salariés à base de leur compétences et connaissances.

### **12.2.5. Un exemple de bourse aux emplois**

Le HP way (Hewlett-Packard est une entreprise multinationale américaine initialement d'électronique et d'instrumentation qui évolue au cours du temps vers l'informatique, les imprimantes, et réseaux, et logiciel) est régi par le principe du changement. Après deux années passées à un premier poste, le temps de se familiariser avec la culture de l'entreprise, chaque salarié voit s'ouvrir à lui un véritable marché du travail.

La mobilité est l'un des fondements du HP way la compagnie fonctionne comme un conglomérat de PME, le pouvoir est entre les mains du management opérationnel. Le salarié doit pouvoir se gérer lui-même. Personne n'est officiellement chargé de la gestion des carrières des cadres. A chacun de s'informer des postes disponibles et de convaincre le responsable concerné de l'embaucher, pour qu'il a déjà effectué lors de son embauche.

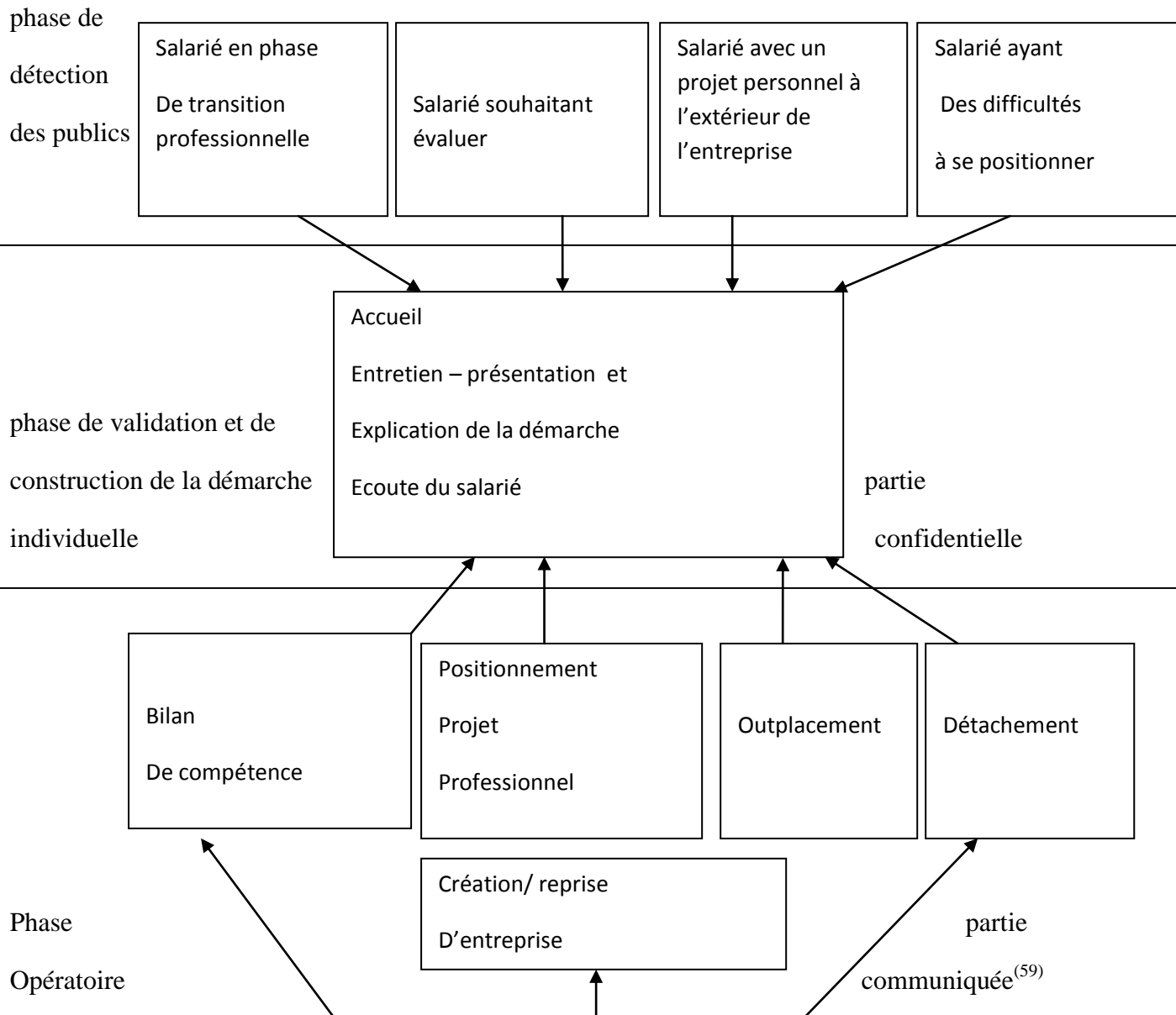
Si le responsable opérationnel concerné le superviseur n'a pas trouvé le profil idéal en interne dans un délai de trois semaines, alors il peut recruter à l'extérieure, après acceptation du service recrutement.<sup>(58)</sup>

---

<sup>58</sup>JEAN-MARIE Perretti, *ibid.*, p, 234.

### 12.2.6. La démarche d'un groupe d'assurances :

Le dispositif d'actions pour la mobilité et l'employabilité est ouvert sur les principes de volontariat et de confidentialité, quelqu'un qui volontaire dans l'entreprise vers la fonction de mobilité et l'employabilité



<sup>59</sup>JEAN-MARIE Perretti, *ibid*, p, 235.

Ce schéma représente les phases d'un salarié dans la réalisation de son travail, les trois phases sont :

La première phase, c'est la détection des publics, c'est une phase d'un salarié pour découvrir la situation et les personnels dans son milieu de travail.

La deuxième phase, c'est la phase de validation et de construction de la démarche individuelle, qui présente que le salarié il est dans une étape d'entretien et de présenté et explique son but.

La troisième phase, c'est la phase opératoire ainsi que le salarié il est arrivé à une étape pour appliquer et développer leurs compétences et leurs connaissances dans son travail.

DAME offre un appui lors de toutes les phases d'une démarche d'orientation professionnelle quelle qu'elle soit : l'accueil, l'information, le bilan-conseil, l'accompagnement à la transition professionnelle.

Au cœur du dispositif le salarié peut développer ses capacités du changement, d'évaluation et de mobilité, maintenir son aptitude à conserver un emploi à l'intérieur ou l'extérieur de l'entreprise, faire le point sur sa carrière pour dégager des pistes d'évolution, se fixer des objectifs professionnels, établir un bilan de ses compétences et faire le point sur ses projets.

Les gestionnaires interviennent à la fois pour relayer l'information interne sur le dispositif, valider le choix de la démarche choisie, jouer l'interface avec les salariés, les suivre et les accompagner jusqu'au terme de leur parcours.

### **12.3. Les acteurs de l'orientation**

Le salarié est un acteur principal de l'orientation, dans le but de préciser le rôle de la fonction RH. Ainsi, dans le cas HP précédemment présenté, le salarié a un rôle central.

pour accompagner les redéploiements internes nécessités par la reconfiguration des métiers, un dispositif de réorientation et de formation animé par des conseillers mobilité orientation professionnelle (CMOP), et s'appuyant sur un ensemble d'outils d'aide à l'orientation, a été mis en place. Un stage d'« aide à la réorientation professionnelle » a été créé afin d'aider les agents à préparer une réorientation professionnelle.

Si les conseillers mobilité orientation professionnelle ont aujourd'hui pour principale mission d'accompagner les restructurations, l'objectif est qu'ils deviennent une fonction à part entière et permanent de l'entreprise avec pour dessein d'accompagner les agents dans leur évolutions de carrière, pour envisager un changement de métier ou éclairer une décision de formation leur permettant d'accroître leurs compétences.<sup>(60)</sup>

---

<sup>60</sup>- JEAN-MARIE Perretti, *ibid.*, p, 235.236.



## **Conclusion**

A l'instar de ce chapitre, nous avons constaté que les salariés sont des acteurs de leur propre parcours professionnel, et qui occupe une place très importante dans une organisation.

L'efficacité décrit la capacité d'une entreprise, d'un groupe ou d'un système à arriver à ses buts ou aux buts qu'on lui a fixés. Etre efficace serait donc produire des résultats attendus et réaliser des objectifs fixés, elle est une excellente intégration des outils et d'indicateurs qui mèneront l'entreprise vers un chemin de développement et d'orientation et acquérir des objectifs.

## **Partie pratique**

# **Chapitre 4**

## **Présentation de l'entreprise**

## La pré- enquête :

La pré- enquête est une phase essentielle que permet de rassembler le maximum d'information sur le thème de recherche aussi mieux connaître le terrain d'investigation.

On fait notre première visite à l'entreprise RAMDY le 18-11-2019 à travers les déplacements qu'on a effectués aux différents services de l'entreprise pour s'avoir est ce que on peut réaliser notre recherche et pour mieux connaître notre terrain de travail.

On a posé quelques questions pour avoir une idée globale sur le fonctionnement de l'entreprise et ce qu'on peut réaliser notre thème de recherche dans cette entreprise.

Voila les questions qu'on a posées :

-Combien de pôles d'activés ya t-il dans l'entreprise ?

Dans l'entreprise ya 3 pôles d'activité (le pole de production de yaourt \_ le pole de production de fromage \_ le pole d'activité de lait)

-Combien des salariés travaillent ?

Ya 365 salarié

-l'âge des salariés ?

De 26 ans jusqu'à plus de 41ans

- la durée de travail ?

Un travail d'équipe est fixé à 40h par semaine

(3-8/2-8/4-8) la production dans l'entreprise ne s'arrête pas toujours ou mode de production.

Nous avons visité les déférents pôles de l'entreprise, la production de la première matière jusqu'à le produit finale.

## **1. Historique :**

La SARL RAMDY ex (laiterie Djurdjura) à été crée le 1/1/1983 elle s'est spécialisée dans la production des yaourts, crème desserts et les fromages frais et fondus. Le 15 octobre 2001 le groupe DANONE s'est associé avec la laiterie Djurdjura pour les activités yaourts pates fraîches et desserts, depuis l'activité de la laiterie Djurdjura s'est consacrée à la production des fromages fondus aux pates molles et lait pasteurise.

Deux années plus tard c'est-à-dire en 2003 elle s'est implantée dans une nouvelle unité située à la zone d'activité taharach takbou, ainsi capacité de production en fromage fondus.

En juin 2004 la SARL laiterie Djurdjura a changé de raison social pour devenir Sarl RAMDY aujourd'hui les productions laiterie Djurdjura s'affichent sous la nouvelle déamination (RAMDY).

En octobre 2009 la SARL RAMDY a repris la production des yaourts et crèmes desserts.

## **Moyens et assurance qualité :**

L'entreprise dispose d'un complexe intégré compose de deux principaux départements de production atelier yaourt et crème, atelier fromage, atelier lait Pour une surveillance de la qualité de production optimale de consommateur. La SARL ramdy s'est équipée d'un laboratoire d'autocontrôle afin d'effectuer toutes les analyses physico-chimiques et microbiologiques exigées un bloc administratif ainsi de trois grandes magazines stockages matière première et emballage et deux chambres froids.

## **1. Missions et activités de SARL ramdy :**

La mission de l'entreprise d'améliorer les ventes dans le temps par apport aux concurrent et satisfaire les besoins des consommateurs sa stratégies vis le développement et l'expansion des marches afin d'avoir une part de marché importante.

La stratégie SARL ramdy s'inscrit dans la mission d'apporter la sante par l'alimentation au plus grand nombre cette mission est mise en œuvre à travers des pôles d'activités (yaourts, crème dessert, activité fromage, activité boisson, lait)

Ces pôles activités sont évalués comme suit :

- Pole de production et distribution de yaourte de crème dessert et autre spécialités (laitier représente 72 du chiffre d'affaire)
- Pole de production fromages fondu en portion et barre (représente 26 du chiffre d'affaire)
- Pole d'activité boisson en s'achet comme une activité secondaire (représente deux chiffres d'affaires).

## **2. Partenaire de l'entreprise : les partenaires de cette entreprise sont :**

- Clients il existe plusieurs clients de l'entreprise tel que les grossistes les distributeurs et les institutions de l'état (les casernes militaire, l'universitaires les écoles) ainsi que d'autre institution privée.

- Fournisseurs : l'entreprise s'approvisionne les différentes matières premières avec différentes fournisseurs locaux étrangers.

-Distributeurs : l'entreprise dispose d'une flotte de distribution qui se compose des moyennes de transport et des dépotés dans différentes régions du pays.

# **Conclusion Générale**

## CONCLUSION

La gestion des ressources humaines contribue considérablement à la mobilisation des ressources humaines de l'organisation et oriente les salariés vers un but à atteindre et vers la satisfaction des besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. L'évolution interne de l'entreprise nécessite d'adapter les besoins humaines à ce changement.

La gestion de la mobilité s'impose comme une activité essentielle de la gestion anticipée des ressources humaines. En favorisant l'adéquation continue des hommes aux emplois au sein de l'entreprise, la mobilité est un outil de motivation du personnel. La capacité de l'entreprise à offrir des trajectoires professionnelles enrichissantes et valorisantes contribue, en effet, au développement des compétences internes et à la fidélisation des individus.

Dans le plan professionnel nous ont amenées à élaborer notre étude subdivisé en deux hypothèses de recherche qu'on a proposé pour savoir le rôle de la mobilité interne et l'intérêt des ouvriers à l'intérieure de l'entreprise par Ramdy pour faire circulé les salariés en interne. Ainsi que notre étude subdivise en deux parties : la première partie ce qui est théorique qui constitue la généralité de notre thème, et la deuxième partie ce qui est pratique qui concerne la présentation de l'entreprise l'usine ramdy.

L'objectif principal de cette étude était de trouver une réponse à la question de recherche suivante : quel est l'impact de la mobilité interne sur l'efficacité des salariés au sein de l'entreprise. Tous les résultats qu'on a obtenu sur cette question on a arrivé au point que la mobilité interne comme l'un des éléments essentiels de la sécurité d'une entreprise et son développement, elle essayé de donner la valeur au travail et montré l'élément de la satisfaction des employés.

Lors de notre étude nous avons essayé de mettre une réalité de l'impact de la mobilité interne sur l'efficacité de leurs salariés au sein de Ramdy, en effet, nous avons suivi une méthode celle de la pré-enquête qui sert à rassembler le maximum d'informations sur notre recherche.

Pour conclure on peut dire que cette étude que nous avons abordé la mobilité interne et l'efficacité des salariés, reste toujours un sujet très important pour le développement de l'entreprise dans la réalisation des objectifs organisationnelles

Alors finalement on a arrivé a dire que l'usine Ramdy, parmi d'autres , une entreprise qui ont adopté la mobilité interne comme un élément important dans l'évolution et son développement et la cohérence et l'amélioration et la motivation des salariés et ses efficacités sur la mobilité interne au sein de cette entreprise.



## La liste bibliographique

### La liste des ouvrages :

- CADIN loic et al, Gestion des Ressources Humaines, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2007.
- CADIN et al, Pratiques et Eléments de théorie, Gestion des Ressources Humaines, 4<sup>ème</sup> Edition, Dunod, Paris, 2012.
- CHALOT Guillot-Soulez, La Gestion des Ressources Humaines, 9<sup>ème</sup> Edition, 2016-2017.
- CHANLAT j. f. « Peut-on encore Faire Carrière ? » Gestion, Sept, 1992.
- ERIC Ganroy et al, Gestion des Ressources Humaines, Pearson, France, 2008.
- ERIC Compoy et al, Gestion des Ressources Humaines, Pearson, Paris, 2008.
- ELINE Nicolas, Gestion des Ressources Humaines, Edition, Dunod, Paris, juin 2014.
- FRANK Bournois et al, RH Les meilleures Pratiques, Editions d'organisation, Paris, 2007.
- FARDI Makhlouf, Entreprise Organisation et Gestion, ALGER, 2006.
- GUERRERO Sylvie et al, La Gestion des Carrières, Enjeux et perspective, Edition, Vuibert, Paris, 2004.
- GENEVIEVE Lacono, Gestion des Ressources Humaines, Editions casbah, Algerie, 2004.
- JEAN Michel Plan, Théorie Des Organisations, Paris, 2013.
- JEAN Michel Plan, Théorie Des Organisations, Dunod, Paris, 2000.
- JOCELYNE Abraham, Cermat-IAE de tours, Université, Francois rabelais, Marché interne du travail, Enjeux et limites de mobilité, 2003.
- MOURICE Angers, Initiation Pratiques a La méthodologie des Sciences Humaines, Alger, 1997.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, Paris, 2015.
- PERETTI Jean-Marie, Gestion des Ressources Humaines, 11 Edition, Vuibert, Paris, 2003-2004.
- PERETTI Jean-Marie, FAQ Ressources Humaines, Dunod, paris, 2006.
- PERETTI Jean-Marie, Ressource Humaine, 11 Edition, Vuibert, paris, 2009.

-PERETTI Jean-Marie, RH et gestion des personnes, 6<sup>ème</sup> édition, Vuibert, paris, 2007.

### **Article de revue :**

-AMELIE Notais et Véronique Perret, Revue français de Gestion, 2012/7, n° 226, p.p. 121-136.

-CHRISTTON Barbaray, Satisfaction, fidélité et expérience client, Dunod, paris, 2016.

-DAVY Castel, La satisfaction au travail, Dunod, 2016.

-Politiques et Pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises, Revue les études de l'emploi cadre de L'APEC, n° 2013-46 ? Juin 2013, France.

-REBOBERT Ledouff, encyclopédie et du management, Edition, Dalloz, Paris.

-THOMAS Amosse, Interne ou externe de la mobilité Professionnelle, 2003.

- les règles de la mobilité interne, 2018.

### **Les dictionnaires :**

-A. Bestone et al, Dictionnaire de Sciences économique, Paris, Arman Calin/vuef, 2001.

-JEAN Claude gchlanne, Dictionnaire thématique des Sciences Economiques Social, Paris, 1995.

-PERETTI Jean-Marie, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2<sup>ème</sup> édition Vuibert, Paris, 2001.

-PERETTI Jean-Marie, dictionnaire des ressources humaines, Vuibert, paris, 2012.

-RAYMOND Boudon et al, Dictionnaire de la Sociologie, Espagne Madrid, 2012.

- RAYMOND Boudon et al, Dictionnaire de la Sociologie, Larousse France, 2003.

- RAYMOND Boudon, Les méthodes en sociologie, paris, 1969.

