

**Université Abderrahmane Mira de Bejaïa**



**Faculté des sciences économiques, commerciales et des**

**Sciences de gestion**

**Département des sciences de gestion**

## **MÉMOIRE**

**En vue de l'obtention du Diplôme de Master en sciences de  
gestion**

**Spécialité : Management des ressources humaines**

## **THÈME**

**L'impact de la mobilité interne sur le  
développement des compétences**

**Cas : SPA Danone Djurdjura Akbou**

**Réalisé par :**

Mr. Nait Slimane Nabil

M<sup>lle</sup>. Salhi Karima

**Encadré par :**

Mr. Otmani Kamel

**2020/2021**

# Remerciements

*Nous remercions le bon Dieu pour la persévérance, le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et l'inspiration dont il nous a gratifiés.*

*On tient à remercier Mr OTMANI KAMEL directeur de ce mémoire qui à supervisé avec clairvoyance et rigueur la préparation de ce mémoire de fin d'étude, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à chacune de nos sollicitations qu'on a pu mener à bien ce travail, qu'il trouve ici l'expression de nos profonds gratitudes.*

*Nos remerciement s'adressent également à l'ensemble du personnel de direction ressources humains de la SPA Danone Djurdjura. Notre encadreur Mme AZIZA REZKALLAH de manière exceptionnelle, qui nous a été d'une aide très précieuse durant toute la durée de notre stage au sein de l'entreprise.*

*Ensuite à Messieurs et Mesdames les membres du jury qui ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos reconnaissances.*

*Nous tenons à exprimer nous remerciements, nous respect à l'ensemble de nous enseignants, pour leurs disponibilités, leurs orientations et conseils.*

*A toute personne qui a participé de près ou de loin pour l'accomplissement de notre travail.*

# *Dédicace*

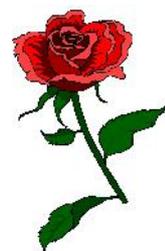
*Avec un cœur plein de joie je dédie ce modeste travail à :*

*Mes chers parents pour exprimer ma considération pour les sacrifices qu'ils ont consenti pour mon bien être, ils m'ont encouragé et soutenu dans mes études aussi bien financièrement que moralement.*

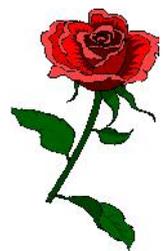
*Mes chers frères et sœurs en témoignage de mon affection fraternelle, de ma profonde reconnaissance, pour leurs encouragements et leurs conseils tout au long de la réalisation de mon mémoire.*

*Mon binôme, pour sa compréhension et sa patience.*

*Ainsi que tous ceux qui d'une façon ou d'une autre ont contribué à la réalisation de ce travail.*



*Nabil*



# *Dédicace*

*Je dédie ce travail : Aux deux êtres qui me sont les plus chers que tout le reste dans ce monde et qui ont sacrifié toutes leurs forces pour assurer ma réussite dans mes études, ma douce et précieuse mère et mon très cher père;*

*Mon cher frère : Abdarezzak;*

*Mes très chères sœurs : Djouhra, Mounia, Syla, Salima.*

*A toutes mes chères copines*

*Mon binôme : Nabil et toute sa famille*

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



*Karima*





# Sommaire

# Sommaire

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux et figure**

**Liste des annexes**

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 01 : la notion de la mobilité interne.....</b>	<b>4</b>
Introduction du chapitre .....	4
<b>Section 1 : généralités sur la mobilité interne .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 : Outils et enjeux de la mobilité interne .....</b>	<b>16</b>
<b>Section 3 : les avantages et les inconvénients de la mobilité interne .....</b>	<b>25</b>
Conclusion du chapitre.....	32
<b>Chapitre 2 : Le développement des compétences et la mobilité dans les organisations. ....</b>	<b>33</b>
Introduction du chapitre .....	33
<b>Section 01 : Généralités sur les compétences .....</b>	<b>34</b>
<b>Section 02 : La gestion et le développement des compétences.....</b>	<b>40</b>
<b>Section 03 : Le lien entre la mobilité interne et le développement des compétences.....</b>	<b>57</b>
Conclusion du chapitre.....	61
<b>Chapitre 03 : la mobilité et le développement des compétences au sien de la SPA Danone Djurdjura.....</b>	<b>62</b>
Introduction du chapitre .....	62
<b>Section 01: Présentation du terrain d'étude et de l'enquête.....</b>	<b>63</b>
<b>Section 2 : présentation et analyse de l'échantillon .....</b>	<b>70</b>
Conclusion du chapitre.....	90
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>91</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>93</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>99</b>

## Liste des abréviations

**DDA** : Danone Djurdjura Algérie

**DG** : Direction générale

**DRH** : Directeur des ressources humaines

**FPS** : Formation Professionnelle Spécialisé

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

**GRH** : Gestion des ressources humaines

**INSEE** : Institut national de la statistique et des études économiques

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économiques

**RH** : Ressources humaines

**SPA** : Société par Action

**VAE** : Validation de l'acquis de l'expérience

## Liste des tableaux et figure

### Liste des tableaux

**Tableau N°01** : Les composantes de la compétence

**Tableau N°02** : Présentation de l'échantillon selon le genre

**Tableau N°03** : l'appartenance d'âge

**Tableau N°04** : Niveau d'instruction

**Tableau N°05** : Répartition par catégorie socioprofessionnelle

**Tableau N°06** : Répartition selon l'année d'embouche

**Tableau N°07** : Les types de la mobilité

**Tableau N°08** : La postulation des salariés pour une position ouverte en interne

**Tableau N°09** : L'indispensabilité de la mobilité dans la vie professionnelle des salariés

**Tableau N°10** : Le changement de poste après la mobilité interne et sont suivi pas un changement des salaires

**Tableau N°11** : La satisfaction des salariés dans leur nouveau poste

**Tableau N°12** : L'impact positif de la mobilité des salariés sur le rendement de l'entreprise

**Tableau N°13** : Les compétences permettent d'être mobile en interne

**Tableau N°14** : L'influence positive de la mobilité interne sur le développement des compétences

**Tableau N°15** : Les difficultés des salariés dans leurs postes après la mobilité

**Tableau N°16** : La formation au sein de l'entreprise

**Tableau N°17** : Les contraintes évitées par la formation pendant la mobilité

**Tableau N°18** : La formation qu'ils ont bénéficié a-t-elle permis l'adaptation et l'intégration dans leurs nouveau poste

**Tableau N°19** : La mobilité interne comme facteur de développement des compétences au sein de SPA DANONE Djurdjura.

### Liste des figures :

**Fig N°01** : Les différentes formes de mobilité interne

**Fig N°02** : Le cheminement selon les trois niveaux hiérarchiques

**Fig N03** : Le modèle tridimensionnel d'une organisation

**Fig N°04** : La représentation de la compétence professionnelle

**Fig N°05** : Le cycle de formation

**Fig N°06** : Les voies d'entrés possibles dans une démarche GPEC

**Fig N°07** : Présentation de l'échantillon selon le genre

**Fig N°08**: L'appartenance du l'Age

**FigN°09**: Niveau d'instruction

**Fig N° 10:** Répartition par catégorie socioprofessionnelle

**Fig N°11:** La répartition de l'échantillon selon l'année d'embauche

**Fig N°12 :** les types de la mobilité

**Fig N°13:** La postulation des salariés pour une position ouverte en interne

**Fig N°14 :** L'indispensabilité de la mobilité dans la vie professionnelle des salariés

**Fig N°15:** Les critères de la mobilité interne

**Fig N°16 :** Le changement de poste après la mobilité interne et sont suivi pas un changement de salaire

**Fig N°17 :** La satisfaction des salariés dans leur nouveau poste

**Fig N°18:** L'apport de la mobilité au sien de l'entreprise pour les salariés

**Fig N°19 :** Les apports les plus attendue par les salariés

**Fig N°20 :** Les éléments qui facilitent la mobilité interne

**Fig N°21:** L'impact positif de la mobilité des salariés sur le rendement de l'entreprise

**Fig N°22 :** Les compétences permettent d'être mobile en interne

**Fig N°23 :** Les avantages tirés après la mobilité sur les compétences des salariés

**Fig N°24 :** Les difficultés des salariés dans leurs postes après la mobilité

**Fig N°25 :** La formation au sein de l'entreprise

**Fig N°26 :** Les contraintes évitées par la formation pendant la mobilité

**Fig n°27 :** La formation qu'ils ont bénéficié a-t-elle permis l'adaptation et l'intégration dans leurs nouveau poste

**Fig N°28 :** La mobilité interne comme facteur de développement des compétences au sein de SPA DANONE Djurdjura.

## **Liste des annexes**

**Annexe N°01 :**Questionnaire

**Annexe N°02 :** Organigramme de la SPA Danone Djurdjura

# **Introduction générale**

## **Introduction générale**

L'économie mondiale se caractérise par une globalisation de l'activité des entreprises, favorisée par des facteurs tant économique, technologique que politique. L'évolution technique et le développement des modes d'organisations est l'illustration la plus révélatrice de cette réalité, qui a poussé, constamment, les entreprises à modifier leurs actions et stratégies pour atteindre le sommet des profits et optimiser leurs ressources : technique, financière et humaine. Ce dernier apparaît comme un élément créateur de richesse, de valeur ajoutée et même un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises.

Le développement d'une entreprise repose sur la dynamique de sa fonction ressources humaines, elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain à travers ses différentes pratiques telles que l'évaluation du personnel, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération, la motivation et la mobilité en tant que modalité de gestion des carrières qui est considérée comme un élément indissociable et indispensable de la gestion des ressources humaines.

De ce fait, la gestion des ressources humaines en tant que levier de performance pour l'entreprise désormais, vigoureusement mobilisée pour accompagner les mutations économiques, dont sa stratégie globale est la recherche d'une organisation et optimisation maximale de sa gestion des besoins en quantité (main-d'œuvre) et en qualité (compétences).

La dotation de l'entreprise en fonction ressources humaine pertinente constitue un facteur d'avantage concurrentiel, Pour faire face à toutes ces mutations environnementales et distinguer leurs facteurs clés de succès, les entreprises mettent en place des stratégies qui vont déterminer la manière de gérer ses ressources humaines. Telle que la mobilité interne qui est observée comme un phénomène cohérent, les multiples formes qu'elle peut adopter dégagent ainsi des enjeux bien particuliers

La mise en place de politiques de mobilité dans les organisations montre que les appels aux structures internes sont, peut-être, plus efficaces que les appels aux marchés extérieurs. La pertinence de la mobilité interne est l'intérêt de l'entreprise pour construire une relation durable avec ses salariés.

A ce stade, la mobilité constitue un enjeu pour l'entreprise, elle lui permet de disposer d'une main d'œuvre flexible et mobilisable sur plusieurs emplois afin de s'adapter aux évolutions auxquelles elle fait face, tout en conservant des éléments toujours plus compétents.

En effet, les entreprises investissent dans le domaine de la mobilité interne, ce qui est de nature à développer les compétences des individus et par la même occasion, d'améliorer leur employabilité interne et à devenir plus polyvalents. En d'autres termes, la mission de tout responsable de gestion des RH incluant différentes catégories socioprofessionnelles est d'obtenir de ses collaborateurs une productivité et une qualité optimale.

Les entreprises actuelles cherchent des meilleures compétences distinctives en ressources humaines qu'elle maîtrise mieux que ses concurrents afin d'avoir un maximum de gains et d'assurer la pérennité et la performance de l'entreprise. Alors, les entreprises doivent former en interne des salariés susceptibles de les procurer. Et surtout, d'entretenir en interne toutes les activités de cette dernière afin de ne pas faire périr certaines compétences qui pourraient se révéler, d'une façon ou d'une autre, créatrices de valeur.

Notre recherche s'intéresse à l'étude de la pratique de mobilité et son impact sur le développement des compétences au sein d'une entreprise privée « SPA Danone Djurdjura ». En effet, cette entreprise dispose d'un dispositif de mobilité interne assez développé, car elle offre des possibilités d'évolution et développement pour ses employés.

A ce titre, le choix du thème est donc dicté par l'importance qu'il revêt. En effet, le développement des compétences suscite depuis des années un intérêt sans précédent chez les économistes, et le monde du travail d'aujourd'hui a besoin de la mobilité des personnes capables d'appliquer leurs connaissances et de réagir de manière autonome. L'objectif que nous poursuivons est d'analyser l'importance de la présence de la mobilité interne dans le développement des compétences et sa portée sur la réussite d'une entreprise. La problématique posée est la suivante :

***Est-ce que les pratiques de la mobilité interne au sein de la SPA Danone Djurdjura permettent à ses salariés de développer leurs compétences?***

De cette problématique d'écoule un certain nombre de sous questions qui méritent d'être posées :

- ✓ Quel est le rôle de la fonction de la mobilité interne sur le développement de la gestion des compétences au sein de l'entreprise « SPA Danone Djurdjura »?
- ✓ Y-a-il une dépendance entre le développement des compétences et la mobilité interne au sein de la SPA Danone Djurdjura?

Avant de décrire la méthodologie choisie pour élaborer ce travail, nous sommes partis à la base de deux hypothèses de travail que nous cherchons à vérifier par l'analyse de l'enquête du terrain au sein de la SPA Danone Djurdjura :

- ✓ *H<sub>1</sub> : La mobilité interne a des effets positifs sur le développement des compétences des salariés au sein de l'entreprise SPA Danone Djurdjura.*
- ✓ *H<sub>2</sub> : La mobilité interne est un facteur qui favorise le développement des compétences au sein de la SPA Danone Djurdjura.*

La méthodologie de travail est descriptive, analytique mais aussi déductive, elle reposera sur une enquête du terrain qui sera menée à l'aide d'un questionnaire, après avoir passé en revue l'essentiel de l'aspect théorique relatif à la mobilité interne. L'enquête sera réalisée sur un échantillon de salariés au sein de la SPA Danone Djurdjura.

Pour réaliser ce travail, nous avons procédé à la démarche suivante : dans un premier temps, nous essayerons de cerner la problématique à travers une recherche bibliographique et des travaux empirique. Dans le deuxième temps, nous recueillerons des données auprès de l'organisme SPA Danone Djurdjura, et des informations à travers une enquête de terrain comme il a été précédemment évoqué.

Notre travail sera organisé en trois chapitres, chacun sera scindé en trois sections. Le premier chapitre, est une revue de la littérature économique sur les généralités de la mobilité interne. Le deuxième chapitre sera réservé à la gestion des compétences, nous rappelons l'utilité de la mobilité interne dans la gestion des compétences.

Enfin, le troisième chapitre sera consacré à la présentation des résultats de l'enquête où nous essayerons d'expliquer et d'analyser l'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences. Pour cela, une enquête de terrain auprès de l'entreprise SPA Danone est indispensable pour répondre à la problématique.

Ainsi, le travail s'achève par une conclusion générale qui va permettre de donner quelques constats sur les pratiques de la mobilité interne et son impact sur le développement des compétences et la réussite des entreprises.

## **Chapitre 01 :**

# **La notion de la mobilité interne**

## **Chapitre 01 : la notion de la mobilité interne**

### **Introduction du chapitre**

En gestion des ressources humaines, de nombreux auteurs se sont intéressés à la mobilité interne en tant que modalité de la gestion des carrières. Elle représente aujourd'hui, un point stratégique dans ces pratiques. Mais, là encore, ce n'est pas l'unique façon d'appréhender la mobilité interne. Elle peut également s'apprécier sous l'angle de la gestion des compétences, du recrutement interne, du dialogue social, notamment lors des reclassements de salariés... elle renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi, et ce, soit à l'intérieur même de l'organisation où il exerce cet emploi, soit à l'extérieur de celle-ci. La mobilité interne est ambivalente à bien des niveaux ; elle peut être désirée ou subie. Elle correspond à chaque fois à des réalités différentes.

Dans ce chapitre, nous essayerons de dresser un panorama du concept de mobilité interne, concept multiple et complexe tant au niveau de ses définitions que de ses outils et enjeux, ainsi, ces avantages et inconvénients. Nous nous appuierons sur des éléments théoriques qui nous permettront de connaître l'état de l'art et des connaissances sur ce thème. Le but est de mieux comprendre tous les aspects d'un concept transversal tel que la mobilité interne.

### Section 1 : généralités sur la mobilité interne

Face à de nouvelles contraintes, les entreprises utilisent de plus la mobilité interne comme un outil au service de la gestion des ressources humaines, au même titre qu'outils plus traditionnels. La mobilité interne marque de plus en plus les carrières contemporaines. Face à un marché devenu hyperconcurrentiel, de ce fait les entreprises cherchant à s'adapter le plus rapidement, la voient souvent comme une solution empreinte de réactivité et de flexibilité. En effet, le but de cette section de présente les généralités sur la mobilité interne : ses formes, sa pratique...

#### 1.1. Définition de la mobilité interne

Selon Daniel POTOCKI MALICET: « la mobilité est le passage d'un emploi à un autre. Mais elle concerne également la perte d'emploi c'est-à-dire le passage d'une situation d'emploi à une autre situation de non emploi le chômage ou d'arrêt de travail. Y sont aussi intégrées les notions d'emploi temporaire, de période d'essai, d'emploi instable. Il désigne deux mobilités : une mobilité verticale traditionnelle et une mobilité horizontale. Dans les deux cas, la mobilité peut ou non s'accompagner d'une mobilité géographique, c'est-à-dire un changement du lieu de travail, sur un autre site, dans un autre département dans une autre direction, à l'intérieur d'un même établissement »<sup>1</sup>

D'une manière générale. La mobilité interne (flexibilité fonctionnelle) il s'agit de faire venir des salariés des fonctions support pour une certaine période à la production<sup>2</sup>

Selon Julie ARANEDER, Catherine LEPUT: « C'est le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité »<sup>3</sup>. Elle apparaît comme variable d'ajustement, elle tend à réduire l'incertitude à terme, en augmentant les niveaux de polyvalence<sup>4</sup>.

la mobilité interne, celle-ci fait référence aux mouvements du personnel au sein d'une même organisation, ce qui correspond également à la définition d'un mouvement intra-organisationnelle<sup>5</sup>.

Ainsi, l'INSEE (institut national de la statistique et des études économiques) définit la mobilité interne comme un changement d'établissement sans changer d'employeur. Mais cette définition est assez restrictive dans la mesure où un salarié changeant de poste dans un même établissement n'entrerait pas dans le champ de la mobilité interne. On entend donc par mobilité intra-

---

<sup>1</sup> Danielle POTOCKI MALICET, « élément de sociologie du travail et de l'organisation », édition Economica, Paris, 1997, page 83

<sup>2</sup> JEAN-MARIE PERETTI « Gestion des ressources humaines », Paris, juin 2016, page 50

<sup>3</sup> Julie ARANEDER, Catherine LEPUT « la mobilité interne », collection, les diagnostics de l'emploi territorial, hors-série n°4, page 5.

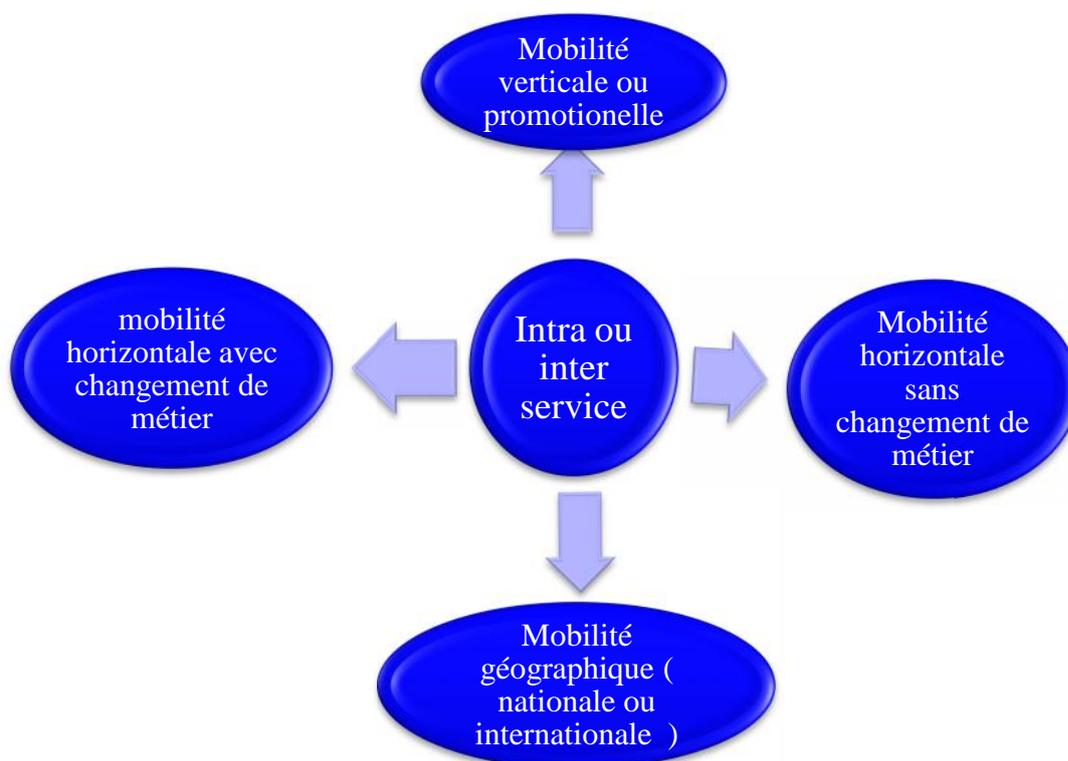
<sup>4</sup> PERETTI Jean Marie, Tous DRH; Pour savoir comment choisir un collaborateur, le former, le rémunérer, gérer le temps, négocier, éd d'Organisation, Paris, 2003, P 126.

<sup>5</sup> Vardi, Yoav (1980). « Organizational Career Mobility: An Integrative Model », The Academy of Management Review, vol. 5, no 3, p. 341-355.

organisationnelle ou interne tout mouvement d'un emploi à un autre à l'intérieur d'une même organisation avec ou sans changement géographique. La mobilité interne s'exerce à l'intérieur du périmètre de l'entreprise ou du Groupe. Elle peut être géographique, fonctionnelle, avec ou sans promotion. Elle peut être choisie par le salarié (mutation, reconversion) ou subie (redéploiement, reclassement, reconversion)<sup>6</sup>

### 1.2. Les différentes formes de la mobilité interne

On distingue généralement plusieurs formes qui sont sous le schéma suivant :



**Fig N°01 :** Les différentes formes de mobilité interne

➤ **La mobilité verticale :** Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion. « Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier, et c'est elle qui correspond au modèle traditionnel et dominant<sup>7</sup> »

La mobilité verticale du personnel est la procédure de base pour la gestion du personnel et l'évaluation et le développement de sa carrière. Deux types de promotions peuvent être distingués :

<sup>6</sup> BOURCIER CAROLINE, Sous la direction du Professeur Jean-François AMADIEU, Mémoire de Master Recherche de Gestion des Ressources Humaines et des Relations Sociales, « **ENJEUX ET PRATIQUES DE LA MOBILITE INTERNE : Une approche par les compétences** », paris, 2005-2006, page 13

<sup>7</sup> CADIN, GUÉRIN, PIGEYRE, PRALONG « **gestion des ressources humaines** », 4<sup>e</sup> édition, paris, 2012, page 455

✓ **La mobilité au coup par coup**: elle peut intervenir à n'importe quel niveau hiérarchique et doit être en mesure de faire le travail. Le manque d'outils d'évaluation appropriés peut conduire à la frustration. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent coûteuses, il semble donc nécessaire d'organiser la mobilité.

✓ **La mobilité organisée**: Basé sur une gestion de l'emploi organisée et un système d'évaluation des employés. Il nécessite des prévisions, une préparation et des études d'impact, et repose sur un plan de remplacement, qui détermine et qui reprendra le poste actuel en cas de changement.

En effet, la mobilité verticale, c'est le changement d'emploi de niveau de responsabilité donné à un emploi d'un niveau de responsabilité supérieur. Caractérisée par les évolutions hiérarchiques des travailleurs dans l'organisation, la mobilité verticale ou promotion est assimilée à la carrière et est synonyme de progression. Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne, la valorisation des compétences acquises.

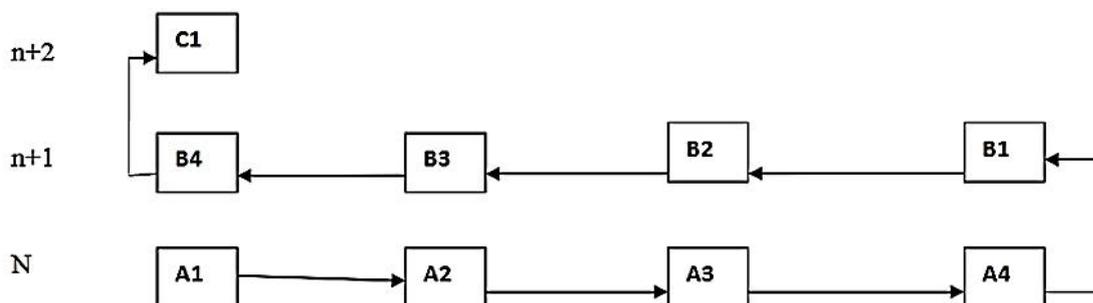
➤ **La mobilité horizontale, dite aussi professionnelle ou fonctionnelle** : Elle désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. Parfois, on parle de mobilité interne pour désigner la mobilité fonctionnelle<sup>8</sup>. On distingue deux formes majeures :

✓ **Mobilité d'environnement** : même contenu de métier et même niveau de responsabilité, mais dans un univers professionnel différent<sup>9</sup>.

✓ **Mobilité fonctionnelle** : changement de métier ou fonction mais à même niveau hiérarchique<sup>10</sup>.

Le schéma, ci-après, illustre le cheminement en trois niveaux hiérarchiques :

**Fig N°02** : Le cheminement sur trois niveaux hiérarchiques<sup>11</sup>



Source: Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources », 15<sup>e</sup> édition, 2008, page 93.

<sup>8</sup> CADIN, GUÉRIN, PIGEYRE, PRALONG, Op, cit, page 455

<sup>9</sup>BOURCIER CAROLINE, page 14

<sup>10</sup>BOURCIER CAROLINE, page 14

<sup>11</sup> Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources », 15<sup>e</sup> édition, 2008, page 93

- Les mutations du type A1 vers A2 ou B1 vers B2 sont des décisions de mobilité horizontale.
- Les évolutions allant d'A4 vers B1 ou de B4 vers C1 sont des décisions de mobilité verticale.

• Pour occuper l'un des postes n+1 (B1, par exemple), il faut maîtriser les compétences développées dans les postes A1 à A4. Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rendre susceptible d'être promu. De même, pour un poste de niveau n+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées au personnel.

➤ **Mobilité géographique nationale** : le salarié exerce la même activité, au même niveau hiérarchique avec la même qualification, mais dans un autre lieu de travail ou dans une autre équipe sur le territoire national. Ce type de mobilité est couramment appelé mutation<sup>12</sup>. Donc, c'est un changement de lieu de travail dans le même pays.

➤ **Mobilité géographique internationale** : changement de localisation du travail à l'échelle internationale ; il peut s'agir de détachement ou d'expatriation<sup>13</sup>

Deffayet et Van Heems (1995) précisent que différentes formes de mobilité peuvent coexister : mobilité verticale, géographique et fonctionnelle ne s'excluent pas mutuellement. Mais si plusieurs formes de mobilité peuvent coexister dans une entreprise, plusieurs facteurs déterminent la prédominance d'une des formes. Ainsi, le secteur d'activité, la culture de l'entreprise ou encore les caractéristiques des salariés (statut, métier, qualification) influencent les formes de mobilité les plus courues dans une entreprise<sup>14</sup>.

D'autre part, les travaux de Schein (1971)<sup>15</sup> eux, mettent l'accent sur une dimension spécifique de la mobilité, la dimension radiale, qui n'avait encore jamais été abordée. Celle-ci fait référence à la notion de pouvoir et d'influence de l'employé, en montrant que celui-ci est acteur de sa carrière. Par cette dimension radiale, Schein cherche à montrer que les employés ont tendance à vouloir se rapprocher des centres de pouvoir des organisations. Ainsi pour lui la mobilité interne s'appréhende autour de 3 dimensions : la dimension verticale, radiale et fonctionnelle.<sup>16</sup> Comme elle est présentée dans ce schéma :

---

<sup>12</sup> BOURCIER CAROLINE, page 14

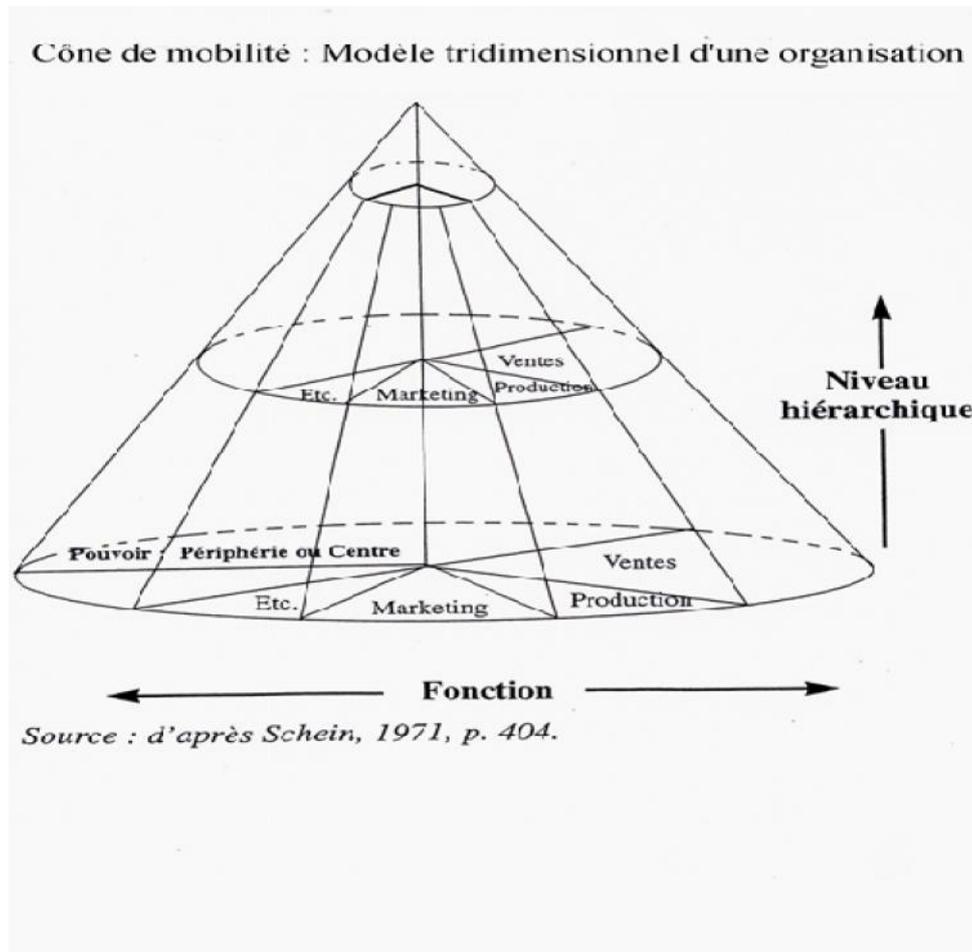
<sup>13</sup> BOURCIER CAROLINE, page 15

<sup>14</sup> BOURCIER CAROLINE, page 15

<sup>15</sup> Schein E.(1971), "The Individual, the Organization and the Career :a Conceptual Scheme", Journal of Applied Behavioral Science, vol. 7, n°4, pp. 401-426

<sup>16</sup> Charline Tripet. La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques? Le cas des collectivités X et Y. Gestion et management. 2015. Page 5

Fig N°03 : le modèle tridimensionnel d'une organisation



➤ **Mobilité volontaire ou subie :**

La mobilité, en tant que décision prise par le salarié, peut être un acte volontaire s'il souhaite, pour de multiples raisons, changer de métier, de région ou de grade. Le salarié cherche alors à exercer une mobilité sans pression particulière venant de l'entreprise. Le caractère volontaire dépend souvent des opportunités présentes au sein de l'entreprise<sup>17</sup>.

La mobilité peut également être imposée par l'entreprise, notamment, lors de changements importants d'organisation, de stratégie, ou lors de la recherche de gains de productivité se traduisant par des diminutions d'effectifs dans certains secteurs. Par ailleurs, on remarque que le caractère subi ou volontaire est subjectif. On peut observer un lien entre le caractère volontaire ou subi de la mobilité et l'âge des individus. Lorsque la mobilité est verticale (promotion, avancement) ou assure une plus grande sécurité de l'emploi, notamment en début de vie professionnelle, ou en fin de

<sup>17</sup>APEC (2006), **Enquête mobilité**

carrière, elle serait plutôt volontaire. En revanche, la mobilité serait plutôt subie et synonyme de précarité quand elle est associée à des fins de contrats ou à des licenciements<sup>18</sup>

### 1.3. Qui est concerné par la mobilité interne ?

✓ **L'ensemble du personnel** :<sup>19</sup> Dans certaines organisations, la mobilité n'est ouverte que pour les cadres ou les encadrants. Ce phénomène de changement, d'adaptation concerne cependant l'ensemble du personnel.

✓ **L'ensemble des postes** : On évoque bien souvent les spécificités des métiers dans la fonction publique territoriale, chaque poste demandant des compétences pointues. Il est vrai que des compétences « techniques » sont de plus en plus nécessaires pour assurer certaines missions : les connaissances juridiques ou financières par exemple. Le profil de poste est un outil adapté pour travailler sur les compétences du personnel. Il définit :

- ✓ la mission
- ✓ les tâches à accomplir
- ✓ les compétences requises
- ✓ les qualités indispensables

### 1.4. Pratiques de la mobilité interne:

Plusieurs pratiques<sup>20</sup> sont mises en place pour opérationnaliser la mobilité interne au sein de l'organisation

➤ **Rotation de postes** : cette première pratique est un changement d'affectation au cours d'une période de temps qui ne comporte pas de changements au niveau de la rémunération puisque la rotation se fait entre des postes de même niveau hiérarchique. De plus, les employés qui participent à la rotation de postes ne restent habituellement pas à l'emploi de façon permanente, mais ne retournent pas non plus forcément à leur ancien poste<sup>21</sup>. Il existe deux formes de rotation de poste :

✓ **la rotation intra-fonctionnelle** : correspond à une rotation d'emplois au sein d'une même fonction ou d'un même secteur d'activité<sup>22</sup>. est utilisée pour approfondir la compréhension d'un employé à l'intérieur d'une même fonction.

<sup>18</sup> BOURCIER CAROLINE, page 28

<sup>19</sup> Julie Araneder, Catherine Leput, Céline Prevost, Benoit Saidi, Sandrine Taupin, Emmanuelle Thuong-Hime, La mobilité interne, COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial », hors-série n°4, page 8

<sup>20</sup> Chloé Bigaouette, M. Sc, mémoire « **Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance** », HEC MONTRÉAL, Octobre 2016, page 45

<sup>21</sup> Campion, Michael A., Lisa Cheraskin et Michael J. Stevens (1994). « Career related antecedents and outcomes of job rotation », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 6, p. 1518-1542.

<sup>22</sup> Bennett, Ben (2003). « Job rotation: Its role in promoting learning in organizations », *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, vol. 14, no 4, p. 7-9.

✓ **La rotation inter-fonctionnelle** : Elle se fait entre les différentes fonctions et les différents secteurs de l'organisation<sup>23</sup>. Elle sert à fournir aux employés une vaste gamme d'expériences à travers plusieurs fonctions de l'organisation dans le but de mieux les préparer à des postes de gestion et de direction, elle est donc utilisée de façon stratégique. Par exemple, des nouveaux diplômés sont souvent engagés par l'organisation pour faire ce type de rotation de postes. Ils peuvent passer de six à huit mois dans trois ou quatre postes différents au cours d'une période de deux ans pour les préparer à des fonctions managériales<sup>24</sup>.

Pour organiser la rotation de postes dans une entreprise, quelques points sont à considérer :

- Il faut d'abord que l'entreprise ait une idée des compétences qu'elle veut renforcer avec la rotation ;
- Ensuite, elle doit développer les employés dans plusieurs emplois et utiliser la rotation de postes avec les employés en début de carrière, mais aussi avec les employés plus en fin de carrière qui sont plafonnés ;
- Subséquemment, il faut lier la rotation de postes avec la planification de développement de carrière pour que les employés soient au courant des besoins de développement liés à chaque emploi.
- Enfin, la rotation de postes doit être perçue comme volontaire de la part de l'employé pour avoir les effets de développement souhaités.<sup>25</sup>

➤ **Echange de poste** : qui est un mouvement latéral, les échanges d'emplois, comme leur nom l'indique, ne peuvent impliquer plus de deux personnes dans des départements ou fonctions différentes, échangeant des emplois pendant une période limitée<sup>26</sup>. Ainsi, l'avantage d'utiliser les échanges de postes est qu'il n'y a pas de postes laissés vacants, comme cela pourrait être le cas avec la rotation de postes, puisque ce sont deux individus seulement qui échangent leur poste. C'est donc plus facile à organiser.

➤ **Élargissement des tâches et Enrichissement de poste** : Les deux se ressemblent, mais comportent quelques différences. En effets, la première pratique qui est l'élargissement des tâches consiste à élargir le champ d'activité de l'emploi à l'horizontale de façon quantitative, en amplifiant le contenu du travail. La seconde l'enrichissement de poste, consiste à enrichir les tâches de l'emploi de façon qualitative avec des pouvoirs de prise de décision et des fonctions de planification

---

<sup>23</sup> Burke, Lisa A. (1997). « Developing high-potential employees in the new business reality », Business Horizons, vol. 40, no 2, p. 18-24.

<sup>24</sup> Bennett, Ben (2003). « Job rotation: Its role in promoting learning in organizations », Development and Learning in Organizations: An International Journal, vol. 14, no 4, p. 7-9.

<sup>25</sup> Cheraskin, Lisa et Michael A Campion (1996). « Study clarifies job-rotation benefits », Personnel Journal, vol. 75, no 11, p. 31-38.

<sup>26</sup> Bennett, Ben (2003), page 07

et de contrôle, qui sont souvent accompagnés de l'attribution de tâches plus complexes et de hautes qualités<sup>27</sup>. Ces deux pratiques n'incluent pas de mouvements en soi, mais elles font du sens pour la mobilité interne, car elles préparent les employés à des mouvements. Elles servent au développement des employés pour qu'ils soient prêts éventuellement à faire de la mobilité interne.

➤ **Assignation temporaire** : Comme pratique de mobilité interne, il y a aussi l'assignation temporaire qui se fait sans requérir un changement d'emploi complet. L'entreprise va confier à l'employé un projet d'une durée limitée comportant un défi pour celui-ci et il pourra ensuite retourner à son poste d'origine. Il est aussi possible pour l'employé de s'impliquer à temps partiel dans des projets ou des dossiers appartenant à d'autres départements ou à d'autres équipes, ce qui lui permet d'aller chercher de l'expérience sans quitter son emploi<sup>28</sup>.

➤ **Promotion** : On retrouve évidemment la promotion comme principale pratique de mobilité interne. Une telle pratique est essentielle pour permettre la réalisation des plans de développement individuels des employés pour qu'ils puissent progresser dans l'organisation<sup>29</sup>. De plus, dans certaines grandes entreprises possédant un vaste marché du travail, malgré la réduction de leurs niveaux hiérarchiques, les promotions restent le mode dominant d'affectation des postes<sup>30</sup>.

➤ **Planification des remplacements** : La planification des remplacements se définit comme étant un « processus d'identification des sauvegardes d'urgence à court et à long terme pour combler des postes critiques ou prendre la place de personnes critiques<sup>31</sup>. Il y a donc des plans de remplacement à court terme et d'autres à long terme comme outils de planification des remplacements.

✓ Un plan de remplacement à court terme se concentre sur le fait de trouver des remplaçants à l'interne, lorsqu'une personne critique dans l'organisation est absente pour une courte période de temps, soit pour des vacances ou soit pour un congé de maladie.

✓ Un plan de remplacement à long terme se focalise sur le fait de trouver des remplaçants à l'interne pour des postes critiques ou lorsqu'une personne critique dans l'organisation est partie pour une longue période de temps, ou même pour toujours, suite à un décès, à une invalidité ou à une démission.

---

<sup>27</sup> Friedrich, Andrea, Rüdiger Kabst, Wolfgang Weber ET Maria Rodehuth (1998). « Functional flexibility: merely reacting or acting strategically? », *Employee Relations*, vol. 20, no 5, p. 504 – 523.

<sup>28</sup> St-Pierre Cadieux, Alexis (2013). *Le déploiement des talents au sein d'un marché interne de l'emploi en turbulence : une analyse comparative de deux cas*, mémoire de maîtrise, Montréal, École des hautes études commerciales, 179 p

<sup>29</sup> Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion*, vol. 17, no 3, p. 48-63.

<sup>30</sup> Falcoz, Christophe. (2004). « Pour une modèle conceptuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail », *La Gestion des carrières: enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, Collection AGRH, p. 17-34.

<sup>31</sup> Rothwell, William J. (2011). « Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management », *International Journal of Training and Development*, vol. 15, no 1, p. 88

De plus, les employés qui sont utilisés comme remplaçants ne vont pas nécessairement occuper le poste pour toujours. Ils peuvent seulement l'occuper en attendant de trouver quelqu'un d'autre de plus approprié pour ce poste. Un exemple du fonctionnement des plans de remplacement est que chaque position critique a une liste de trois remplaçants possibles et ceux-ci sont classés en fonction de la perception de leur disponibilité à évoluer. Enfin, il est aussi important de noter qu'il est préférable de commencer par des plans de remplacement pour faire face aux urgences et ensuite graduer vers des plans de succession lorsque les besoins de remplacements ont été atteints. En effet, il est plus simple de mettre en place des plans de remplacement et c'est un premier pas vers des plans de succession qui eux, s'intègrent plus dans une logique de gestion des talents<sup>32</sup>.

➤ **Planification des successions** : elle vise à identifier les employés qui seront choisis pour assurer la relève : « La planification de la relève développe les talents par niveau dans l'organigramme pour se préparer à des postes plus difficiles à des niveaux de responsabilité plus élevés »<sup>33</sup>. Les besoins de l'organisation sont examinés par niveau hiérarchique et pour chaque niveau stratégique, il y a un bassin de talents à considérer pour le poste. Un bassin de talents regroupe toutes les personnes ayant le potentiel requis pour occuper des postes hiérarchiques plus élevés indépendamment du département et l'organisation doit s'engager à développer ces personnes. Ainsi, par exemple, un bassin de talents est créé au niveau des cadres intermédiaires pour éventuellement occuper des postes de cadres supérieurs. Lorsqu'un poste de cadre supérieur devient vacant, le meilleur candidat pour répondre aux besoins de l'organisation sera choisi dans le bassin de talents, mais, il peut aussi être choisi à l'externe<sup>34</sup>.

### 1.5. Les aires de mobilité interne

Les aires de mobilité interne elles, correspondent à l'ensemble des trajectoires professionnelles et des passerelles possibles entre différents métiers. Pour établir ces aires de mobilité, une démarche en deux étapes au niveau de chaque emploi-type est nécessaire :

✓ Tout d'abord, il s'agit d'identifier un ensemble de compétences communes entre les emplois types en les comparant deux à deux. Par compétences, on entend les connaissances, les savoir-faire et les capacités cognitives. Lors de cette étape, il est important d'exclure tous les facteurs individuels et particularismes professionnels qui pourraient influencer le corpus de compétences communes de chaque emploi type.

✓ Ensuite, il est nécessaire d'évaluer, grâce à des spécialistes du domaine, les compétences à maîtriser et à acquérir pour exercer le nouveau métier choisi.

---

<sup>32</sup>Rothwell, William J. (2011). P 87-99.

<sup>33</sup>Rothwell, William J. (2011). P 93

<sup>34</sup>Rothwell, William J. (2011). p 87-99

On peut aussi distinguer trois aires de mobilité suivant les moyens à en œuvre pour assurer chacune:<sup>35</sup>

➤ **Mobilité naturelle** :concerne des métiers, postes de même profil. Ainsi, le changement peut se faire de façon rapide.

➤ **Mobilité possible** :lorsque les profils sont sensiblement différents et que le succès de cette mobilité dépend grandement des motivations et des aptitudes du salarié concerné.

➤ **Mobilité conditionnelle** :lorsque son succès dépend de fortes actions d'ajustements de compétences ou de connaissances préalablement à la mutation.

Les aires de mobilité interne permettent aux salariés de visualiser, à partir d'un emploi type d'origine, l'ensemble des trajectoires possibles, ainsi que le niveau de difficulté de ces trajectoires, mesuré en fonction de l'écart entre les compétences existantes et les compétences à acquérir. La construction d'une passerelle est conditionnée à l'existence d'au moins une compétence commune entre les deux emplois. Les aires de mobilité ne prennent pas en compte les reconversions c'est-à-dire lorsqu'il n'existe aucune compétence commune. En effet, dans les reconversions, il est très difficile de valoriser les expériences et les compétences professionnelles passées.

### 1.6. Le développement de la mobilité interne :

Pour développer la mobilité interne les entreprises utilisent un ensemble d'outils d'information sur les postes à pourvoir :

➤ **Communiquer positivement, rassurer :**

✓ Avoir une politique de mobilité claire pour lever les freins imaginés par les candidats éventuels à la mobilité en diffusant en interne les informations pertinentes. Par exemple, garantir la confidentialité de la candidature entre le candidat et les RH pour s'assurer que si la candidature échoue, la personne ne se retrouve pas en difficulté dans son service- impossibilité pour le service d'origine de s'opposer à la mobilité d'un collaborateur dans un certain délai. être clair sur la performance attendue du candidat qui n'est pas immédiate. proposer systématiquement une "sortie de secours" au candidat (période d'essai) qui lui permette de revenir sur son choix en cas d'échec

✓ Expliquer les étapes d'une mobilité interne qui ne requiert pas d'emblée toutes les compétences qui peuvent être développées via une formation ou un accompagnement

✓ Donner l'habitude aux salariés de considérer que le sourcing interne est prioritaire à l'externe, en diffusant de manière systématique une offre d'emploi interne lors d'une vacance de poste

✓ Mettre en évidence les avantages éventuels de la mobilité (évolution salariale, développement de l'autonomie, employabilité

---

<sup>35</sup> LERDIN Gérard, **La gestion des ressources humaines**, éd Séfi, Paris, 2003, P 204.

✓ Avoir un portage politique fort de la direction sur cette question et montrer l'exemple en appliquant le principe de mobilité pour l'encadrement

➤ **Sensibiliser :**

✓ Construire et diffuser une cartographie de mobilité interne pour permettre aux salariés de se projeter dans des fonctions dont le champ de compétences est proche du leur ;

✓ Organiser des journées de découverte des métiers, des échanges temporaires ;

✓ Réaliser les entretiens professionnels qui sont des moments privilégiés pour échanger sur les souhaits et possibilités d'évolution des salariés ;

✓ Faire comprendre que l'évolution professionnelle n'est pas nécessairement verticale, mais parfois juste de changer et d'apprendre un nouveau métier ;

➤ **Avancer progressivement :** Avant de parler de mobilité de poste, il est utile de développer une mobilité des compétences :

✓ Faire bénéficier tous les salariés de formation aussi souvent que possible (saisir toutes les opportunités, par exemple des périodes de chômage partiel)

✓ Développer le tutorat

➤ **Expérimenter :**

✓ Mobiliser des salariés sur des projets spécifiques qui font appel à la mobilité. Par exemple, former des salariés comme auditeurs internes dans le cadre d'une démarche de certification les amène à acquérir de nouvelles compétences et à s'intéresser aux autres services, aux autres métiers

✓ Mettre en place un plan de continuité de service qui prévoit un remplaçant pour chaque poste en cas d'absence du titulaire. Chaque salarié se trouve ainsi en position de devoir sortir de ses habitudes professionnelles sur de courtes périodes au moins.

### Section 2 : Outils et enjeux de la mobilité interne

Le terme de mobilité interne évoque une dynamique, une mise en mouvement impliquant le salarié et l'entreprise : le salarié est appelé à bouger, l'entreprise est appelée à gérer un parcours, le passage d'un poste à un autre. En effet, en vas consacrer cette section pour faire un panorama sur les outils et enjeux de la mobilité interne.

#### 2.1. Outils de la mobilité interne :

Pour ce qui est des outils utilisés pour la mobilité interne, il y a des outils pour faire connaître les opportunités à l'interne, donc les postes vacants dans l'entreprise, et des outils pour faciliter les mouvements internes. Qui sont comme suit <sup>36</sup>:

➤ **Affichage deposte** : Dans la première catégorie, les outils pour faire connaître les opportunités à l'interne, on retrouve d'abord l'affichage de poste sur le site intranet de l'entreprise<sup>37</sup>. En effet, la plupart des entreprises possèdent un site intranet pour publier des offres d'emploi et recevoir les candidatures des employés. Pour ce faire, un plan de communication doit présenter le processus permettant aux employés d'accéder aux offres en libre-service<sup>38</sup> Les recruteurs doivent avoir un accès en tout temps au site intranet dans le but de rechercher des candidats internes de façon proactive et d'identifier les bons profils dans la communauté de talents internes.

➤ **Bourses d'emploi** : De plus, certaines entreprises vont parler plutôt de bourses d'emploi pour faire connaître les opportunités à l'interne sur le site intranet de l'entreprise : Elles visent à faire vivre le marché interne de l'emploi en organisant la circulation de l'information relative aux emplois vacants<sup>39</sup>. Les bourses d'emploi vont être plus présentes dans les grandes entreprises où la mobilité interne est stratégique : Afin de développer cet outil, ces entreprises mettent en place un système de sollicitation du cadre : des messages « push », alertes... la multiplication des supports peut contribuer à une meilleure connaissance des possibilités de mobilité interne<sup>40</sup>.

➤ **Forums métiers** : On retrouve enfin des forums métiers pour faire connaître les opportunités à l'interne. Les forums métiers sont des espaces d'information, de découverte et d'échanges. Tout comme les salons d'information, ces forums sont en effet un lieu d'échange entre collègues et supérieurs hiérarchiques pour discuter des opportunités à l'interne et des possibilités d'emploi dans l'entreprise<sup>41</sup>.

---

<sup>36</sup>Chloé Bigaouette, page 4

<sup>37</sup>Research, Taleo. (2011). « La Mobilité des Talents », Livre Blanc, 12 p.

<sup>38</sup>Research, Taleo.(2011). Op.cit, P 07.

<sup>39</sup> Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian « La nouvelle gestion des carrières », La nouvelle gestion des cadres: employabilité, individualisation et vie au travail, 2e éd, Vuibert, Paris, 2000, p. 55

<sup>40</sup>Apec (2013). « Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises », Les études de l'emploi cadre del' Apec, no 2013-46, p 40

<sup>41</sup>Apec (2013).p 1-44

➤ **Profil de talents** : Dans la deuxième catégorie, les outils pour faciliter les mouvements internes, on retrouve d'abord les profils de talents des employés : à savoir leurs compétences, aptitudes, expériences et performance, constituent les informations de base qui vont servir à la mise en correspondance avec les opportunités internes<sup>42</sup>. Le profil de talent individuel fournit donc l'ensemble des données nécessaires sur un employé pour faciliter le processus de mobilité interne.

Les profils de talents, qui sont gérés dans des bases de données informatisées, peuvent également servir à analyser les écarts de compétences et à mieux cibler les objectifs de formation et de développement. Ainsi, le fait d'avoir un répertoire de compétences informatisé sur chaque employé permet de connaître parfaitement le capital humain présent dans l'entreprise et d'attribuer les opportunités internes aux meilleurs employés, ce qui va faciliter les mouvements internes<sup>43</sup>.

➤ **Référentiel emplois/compétences ou Profil des emplois** : Ensuite, un autre outil pour faciliter les mouvements internes est le référentiel emplois/compétences. Cet outil consiste en un recensement des compétences et leur corrélation à des parcours/métiers<sup>44</sup>.

La fonction des ressources humaines peut constituer des fiches métiers et identifier et formaliser les passerelles métiers. Ces fiches métiers vont mentionner la description des métiers ainsi que le descriptif des compétences attachées à chaque métier, ce qui permet ensuite d'établir des passerelles entre différents postes.<sup>45</sup> Ces fiches sont donc reconnues comme un outil important de mobilité interne dans les entreprises où l'on retrouve une grande diversité de métiers. Ainsi, cet outil va permettre de faciliter les mouvements internes puisqu'il constitue une source d'information essentielle sur les métiers et les compétences qui y sont associées.

Ceci va donc permettre aux employés de mieux connaître les différents métiers dans l'entreprise et voir lesquels sont les plus intéressants pour eux et lesquels correspondent davantage à leurs aptitudes pour la mobilité interne<sup>46</sup>. Il est également important de noter que certaines entreprises vont parler plutôt de profils des emplois pour désigner la description des emplois ainsi que les compétences et les exigences de formations et d'expériences attachées à chaque emploi<sup>47</sup>

➤ **Entretien annuel d'évaluation** : La plupart des entreprises utilisent aussi l'entretien annuel d'évaluation pour faciliter les mouvements internes, mais aussi pour faire connaître les opportunités à l'interne.

---

<sup>42</sup>Research, Taleo. (2011).Op, cit, p 7.

<sup>43</sup>Research, Taleo.(2011).Op,cit, 12 p 8.

<sup>44</sup>Apec (2013). p. 1-44

<sup>45</sup>Apec (2013). p. 42

<sup>46</sup>Apec (2013), P 1-44

<sup>47</sup>Quaintance, Marilyn K. (1989). « Internal Placement and Career Management », Human resource planning, employment & placement, vol. 2, Washington, D.C., Bureau of National Affairs, coll. ASPA/BNA series, p. 200-235

En effet, dans l'entretien annuel d'évaluation, qui est un bilan annuel de la performance de l'employé contenant ses compétences, ses forces et ses points à améliorer, il y a généralement une section qui porte sur la carrière de l'employé ainsi que son souhait de mobilité interne<sup>48</sup>. Le gestionnaire peut donc en apprendre sur les attentes de l'employé quant à son cheminement de carrière dans l'entreprise : Ces informations doivent donc pouvoir aider les employeurs à y voir plus clair quant aux mobilités à envisager en interne, aux formations à mettre en place, mais aussi quant aux recrutements à venir, ou encore quant aux politiques de rémunération à prévoir<sup>49</sup>. L'objectif du gestionnaire lors de cette rencontre est aussi d'essayer de trouver une adéquation entre les projets de l'employé concernant la mobilité interne et les besoins de l'entreprise en communiquant à l'employé les opportunités à l'interne qui lui correspondent le plus<sup>50</sup>.

C'est également lors de cette rencontre que le gestionnaire peut identifier les hauts potentiels, donc ceux qui vont recevoir plus d'activités de développement et qui vont avoir plus de chances de participer à la mobilité interne<sup>51</sup>.

➤ **Entretien de carrière** : Certaines entreprises vont également mettre en place des entretiens de carrière pour compléter les informations recueillies et diffusées au cours des entretiens annuels, ou pour gérer les questions relatives aux mutations dans l'entreprise<sup>52</sup>. Ainsi, en plus d'avoir une section relative à la carrière et aux mouvements internes dans l'entretien annuel d'évaluation, certaines entreprises vont avoir des entretiens uniquement dédiés à la carrière et à la mobilité interne des employés pour aller plus en profondeur. Ceux-ci sont également conduits par le supérieur immédiat. Ces entretiens sont souvent de l'initiative de l'entreprise, mais peuvent aussi être faits à la demande d'un employé<sup>53</sup>.

L'entretien de carrière va plus loin que la simple communication d'informations; il a pour but de fournir un encadrement (conseils, interprétations, opinions, feedback) visant à orienter l'employé hésitant et à l'aider à prendre de bonnes décisions quant à son plan de carrière. De plus, les supérieurs immédiats doivent recevoir une formation en matière de carrière pour faire cet entretien<sup>54</sup>.

➤ **Plan de développement individuel** : Par la suite, un autre outil qui facilite les mouvements internes est le plan de développement individuel qui vise à préciser les objectifs de carrière de

---

<sup>48</sup> Apec (2013). P 1-44

<sup>49</sup> Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian (2000). « Une nouvelle conception de la mobilité pour repenser les parcours individuels », La nouvelle gestion des cadres: employabilité, individualisation et vie au travail, 2<sup>e</sup>éd, Paris, Vuibert, p. 56

<sup>50</sup> Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian (2000). P 52

<sup>51</sup> Gandz, Jeffrey (2006). « Talent development: The architecture of a talent pipeline that works », Ivey Business Journal, vol. 70, no 3, p. 1-4

<sup>52</sup> Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian (2000). p 56

<sup>53</sup> Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian (2000). p. 43-62

<sup>54</sup> Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Gestion, vol. 17, no 3, p. 52

l'employé, les mouvements de carrière anticipés et la formation nécessaire à l'atteinte de tels objectifs.<sup>55</sup>

C'est donc dans ce plan de développement individuel que l'employé va pouvoir faire part de ses objectifs de mobilité interne, ce qui va l'aider à bouger dans l'organisation. Le plan de développement individuel de l'employé se fait avec l'aide du supérieur immédiat lors de l'entretien annuel d'évaluation ou de l'entretien de carrière et doit concilier les aspirations individuelles de l'employé avec les besoins organisationnels<sup>56</sup>.

En termes de mouvements internes, ce qui nous intéresse le plus est l'apprentissage par l'expérience qui peut se faire, entre autres, à l'aide de rotations de postes, d'échanges de postes et d'assignations temporaires de type projet. C'est un très bon moyen de développer les employés, car le développement réel se produit dans l'interaction entre les personnes et les emplois; le développement se produit lorsque les leaders vivent des expériences qui les forcent à acquérir de nouvelles compétences<sup>57</sup>. Conger définit l'apprentissage par action ainsi décrit les approches de développement où les participants apprennent en travaillant sur des problèmes de leur propre organisation<sup>58</sup>. Ces activités se font en équipe de travail et elles impliquent un processus continu d'apprentissage et de réflexion. L'équipe de travail doit résoudre un problème actuel de l'organisation et les employés doivent présenter leurs solutions aux membres de la direction<sup>59</sup>. De plus, l'apprentissage par l'expérience doit permettre aux employés de développer des compétences qui sont alignées avec la stratégie d'affaires de l'entreprise<sup>60</sup>.

➤ **Suivi de carrière** : Enfin, le dernier outil pour faciliter les mouvements internes est le suivi de carrière qu'on retrouve dans certaines entreprises: Le suivi de carrière est un entretien entre l'employé et son supérieur hiérarchique ou entre l'employé et un conseiller de carrière qui permet de faire le point sur le développement réalisé, les obstacles rencontrés, les améliorations possibles<sup>61</sup>. Une fois le plan de développement individuel de l'employé élaboré, l'entreprise doit s'assurer, lors du suivi de carrière, qu'il est bien réalisé et qu'il concorde avec ce qui a été planifié, car sinon cela peut engendrer des frustrations.

En effet, les plans de développement individuels sont vus comme des engagements et l'impossibilité de les concrétiser peut être ressentie comme une injustice. Un tel manquement peut

---

<sup>55</sup> Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). p 52

<sup>56</sup> Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992). p 53

<sup>57</sup> Yost, Paul R, ET Mary Mannion Plunkett (2010). « Developing Leadership Talent Through Experiences », Strategy-driven talent management: a leadership imperative, 1stéd, San Francisco, Jossey-Bass, p. 317

<sup>58</sup> Yost, Paul R. et Mary Mannion Plunkett (2010), P 306

<sup>59</sup> Conger, Jau A. (2010). « Developing Leadership Talent: Delivering on the Promise of Structured Programs », Strategy-driven talent management: a leadership imperative, 1stéd, San Francisco, Jossey-Bass, p. 281-312

<sup>60</sup> Yost, Paul R. et Mary Mannion Plunkett (2010), op, cit, p. 313-348.

<sup>61</sup> Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992), p 58

soit, venir de l'organisation, lorsqu'elle oublie d'offrir les formations Désirées ou les mouvements prévus, ou soit de l'employé, lorsqu'il ne participe pas aux activités ou aux formations mentionnées.

Le but de l'entretien de suivi est donc de « détecter le plus rapidement possible les écarts entre le «planifié» et le «réalisé», à en mesurer les conséquences et à envisager les correctifs nécessaires dans le but de limiter les frustrations qui peuvent se développer de part et d'autre. »<sup>62</sup> Ainsi, avec l'entretien de suivi, l'entreprise s'assure que les mouvements prévus vont bien être réalisés dans les délais attendus, ce qui va faciliter les mouvements internes.

### 2.2. Les enjeux de la mobilité interne

Bien que la mobilité interne possède plusieurs avantages, les entreprises qui la mettent en place doivent également composer avec certains enjeux. Alors, si les entreprises, conscientes des limites et des obstacles liés à la mobilité, choisissent de mettre en place des politiques coûteuses et de privilégier le recrutement interne, c'est qu'elles en attendent un certain nombre de bienfaits.

#### 2.2.1. La politique de mobilité comme outil réducteur d'incertitude

##### 2.2.1.1. Le recrutement interne réduit l'asymétrie d'informations

La première caractéristique d'une politique de mobilité est le recours au recrutement interne. Selon Williamson (1994), l'intérêt de recruter en interne par rapport à l'externe se mesure en termes «d'économies de coût de transaction». En effet, lorsqu'une organisation favorise la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a la chance de connaître le salarié au niveau de son savoir-être, ses compétences, sa façon de travailler...Ceci présente un avantage considérable puisque cela permet de lutter contre le risque de « sélectionadverse ». Ce risque se base sur l'asymétrie d'informations en faveur du salarié lors d'un recrutement externe. En effet, lui seul détient les informations concernant sa capacité de travail ou ses compétences. Ainsi, pour un recrutement en interne, on limite cette asymétrie d'informations puisque l'organisation possède déjà les informations<sup>63</sup>. Le recours à une politique de mobilité permet donc de réduire l'incertitude quant au risque précontractuel. De plus, grâce à ce type de recrutement en interne, on limite également les comportements opportunistes de salariés qui « flânent », pour reprendre l'expression taylorienne. En effet, puisqu'on connaît le salarié sur son ancien poste, il est peu probable qu'il change de comportement après sa mutation. La mobilité interne permet donc de réduire le risque post contractuel dit d'aléa moral.

Enfin, il existe d'autres facteurs exogènes qui augmentent les coûts de transaction et incitent donc à privilégier le recrutement en interne par rapport au marché externe. On peut citer, dans ce type de facteurs, l'arrivée de classes creuses sur le marché du travail ou encore la rareté de certaines

---

<sup>62</sup> Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992), p 58

<sup>63</sup> Charline Tripet. Page 12

compétences dues à l'émergence des nouvelles technologies. Ces facteurs créent des tensions à la hausse sur les salaires et accroissent les coûts. Il existe donc des intérêts financiers à privilégier la mobilité interne pour adapter les besoins aux ressources.

### 2.2.1.2. Réduction de l'instabilité de l'environnement et augmentation de la flexibilité

En raison d'un environnement changeant, les entreprises ont besoin de flexibiliser<sup>64</sup> toutes leurs ressources, y compris leurs ressources humaines. Elles recherchent donc une main d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement. Or, la mobilité professionnelle a pour rôle de permettre un redéploiement des ressources en fonction des besoins de l'entreprise ; à ce titre, elle rejoint la problématique de la gestion des emplois. Mais les besoins peuvent évoluer très rapidement surtout dans un environnement qui devient structurellement instable. La mobilité permet donc cette adaptation aux fluctuations de l'environnement. Comme l'énonce Mignonac (2004), « elle développe l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir »<sup>65</sup>

Par ailleurs, Vatteville (2003) montre que de cette flexibilité de l'organisation peut découler l'employabilité individuelle qu'il considère comme «une obligation pour l'entreprise d'entretenir les capacités productives de son personne, de les faire évoluer et de les enrichir à mesure des progrès techniques»<sup>66</sup>.

### 2.2.1.3. Diminution du plafonnement des carrières et source de motivation

Une politique de mobilité interne est aussi source de motivation, puisqu'elle permet de changer de métier et d'éviter ainsi une certaine routine démotivante. Elle permet également de palier au risque de plafonnement des carrières. En effet, ce dernier correspond à une absence de mobilité, entraînant souvent une baisse de satisfaction et de motivation liées non seulement à la limitation des augmentations de rémunération, mais aussi à la perte de succès, d'autorité et de reconnaissance. Ainsi, proposer un dispositif de mobilité interne, permet de contrer tous ces effets, et donc d'améliorer le moral des employés et de les motiver<sup>67</sup>

### 2.2.2. La mobilité comme facteur de fidélisation

La question principale pour les entreprises est de savoir comment inciter à la mobilité tout en s'assurant que les salariés restent fidèles<sup>68</sup>. Nous allons essayer de comprendre en quoi est-ce si importante.

---

<sup>64</sup>Charline Tripet, page 13

<sup>65</sup>Mignonac, K. (2004), « Comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra-organisationnelle » in Roger A., Guerrero S., et Cerdin J-L., *Gérer les carrières : Enjeux et perspectives*, pp. 99-113, Paris : Vuibert.

<sup>66</sup>Vatteville (2003), Vatteville E. (2003), *Management stratégique de l'emploi*, EMS, Management et Société. p 225

<sup>67</sup>Charline Tripet. P 13

<sup>68</sup>BOURCIER CAROLINE, page 33

Une compétence est définie comme « une capacité à agir pour obtenir un résultat attendu dans une situation donnée avec des moyens donnés ; elle s'exprime à travers une action et l'obtention d'un résultat ». Ainsi, les compétences se révèlent à travers l'activité professionnelle. On remarque que la notion de compétence renvoie directement à celle de capital humain, notamment dans sa définition donnée par l'OCDE<sup>69</sup> : « les connaissances, qualifications, compétences, et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique ». Mais la théorie du capital humain va plus loin en distinguant deux types de compétences, les compétences générales et les compétences spécifiques. Le caractère des compétences du salarié va changer l'attitude de l'employeur. La théorie des ressources montre, en effet, que les employeurs n'ont pas intérêt à développer des compétences générales qui peuvent être valorisées dans d'autres entreprises car elles favorisent la rotation des salariés.

En revanche, ils ont tout intérêt à investir dans des compétences spécifiques qui rendent le salarié dépendant de l'entreprise où il se trouve. L'employeur peut dans ce cas jouir d'une rente de situation. En allant plus loin, Cadin et Guérin montrent que « les entreprises ne cherchent pas à accélérer la mobilité de leur personnel, tant elles sont soucieuses de protéger leurs investissements en capital humain, la confidentialité sur les projets en cours et les capacités de coordination inter-métiers qu'elles ont su développer en leur sein ».

Dans tous les cas, les employeurs ont pour priorité de rentabiliser leur investissement en capital humain. C'est pourquoi l'entreprise doit maintenir stable la relation d'emploi tant que cet investissement n'est pas rentabilisé<sup>70</sup>. L'employeur doit donc fidéliser les salariés ayant bénéficié d'une formation pendant un laps de temps minimum. Pour les fidéliser il existe différents leviers ; tout d'abord, l'entreprise peut jouer sur la dépendance accrue lors du développement de compétences spécifiques. Seulement, la loyauté des salariés n'est pas assurée dans la mesure où ce lien de dépendance ne les satisfait pas. Par ailleurs, l'employeur peut tenter de fidéliser les salariés en leur offrant des avantages financiers, des « sur salaires » qui rendraient leur départ après la formation moins intéressant. Ils ont ainsi moins de chance de partir à la concurrence<sup>71</sup>.

Enfin, l'entreprise peut essayer de jouer sur un dernier levier, la reconnaissance. Comme l'explique<sup>72</sup>, plus l'employeur investit en capital humain c'est-à-dire en formation, plus le salarié qui développe son employabilité est reconnaissant et motivé. L'investissement en capital humain

---

<sup>69</sup> OCDE, 1998, *L'investissement en capital humain, une comparaison internationale*, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement.

<sup>70</sup> Sollogoud M. (1992), « L'approche en termes de capital humain », *Travail et emploi*, n°54, P. 52-59.

<sup>71</sup> Goux G. and Morin E. (1997), "Train or pay : does it reduce inequalities to encourage firms to train their workers?", CEPR Workshop "Rising Inequalities", La Courona, 14-15 feb

<sup>72</sup> Galunic D.C. and Anderson E. (2000), "From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment", *Organizational Science*, n° 11-1, Jan-Feb, pp.1-20

présente alors un double avantage : il accroît les compétences des ressources humaines et donc leur adaptabilité tout en augmentant leur loyauté et leur fidélité envers l'employeur. Dans la même logique, le salarié mobile conscient qu'il est le sujet d'un investissement en temps et en compétences sera satisfait de la marque de confiance de l'employeur, ce qui favorisera sa fidélité<sup>73</sup>.

L'employeur a donc intérêt à fidéliser ses salariés au moins le temps d'amortir son investissement en formation, mais plus il fidélisera ses salariés, plus il évitera le coût de rotation. Il est remarquable de constater que si l'employeur a intérêt à investir dans des compétences spécifiques qui établissent un rapport de dépendance, il a aussi intérêt à fidéliser ces compétences plus difficilement trouvables. C'est pourquoi, certaines catégories de salariés peu qualifiés mais dotés de compétences spécifiques se voient concernées par des politiques de fidélisation. Ces dernières ne sont pas uniquement réservées aux cadres et englobent tous les salariés possédant des compétences jugées, à un certain moment, comme étant stratégiques.

### 2.2.3. Mobilité, fidélisation et performance

Comme nous venons de le montrer, l'employeur a intérêt à maintenir la relation de travail stable pour un minimum de temps. A court terme, la mobilité interne est source de performance dans la mesure où elle permet l'économie des coûts de rotation de la main d'œuvre. L'économie des coûts de rotation se gagne sur le recrutement en interne par rapport au recours au marché externe mais également sur le gain de temps en termes d'adaptation et de socialisation. En effet, le salarié mobile en interne présente l'avantage de connaître le fonctionnement de la structure et de la culture d'entreprise. Ces connaissances spécifiques de l'entreprise étant déjà acquises, son intégration se fait plus facilement et rapidement.

Mais au-delà de l'amortissement de l'investissement, il semble qu'il soit performant de stabiliser le personnel à plus long terme. Ainsi, la mobilité interne est source de performance à plusieurs niveaux. Comme l'explique la littérature sur les compétences, les entreprises sont en compétition pour maintenir ou accroître leur avantage concurrentiel. Or, le maintien de cet avantage concurrentiel passe par la maîtrise de « compétences clés ». Pour Argote et Ingram (2000)<sup>74</sup>, la fidélisation ainsi que la mobilité interne deviennent des atouts stratégiques pour retenir les individus sources de performance. La mobilité interne, en tant que facteur de fidélisation et de stabilisation de la main d'œuvre formée par l'entreprise, est source de performance.

---

<sup>73</sup>Chaminade B. (2003), *Identifier et fidéliser vos salariés de talents*, AFNOR

<sup>74</sup>Argote and Ingram (2000), "Knowledge transfer : a basis for competition advantage in firms", *Organisational behavior and human decision processes*, N°82-&, pp. 150-169

### ➤ La mobilité professionnelle, source de motivation durable pour les salariés<sup>75</sup>

La mobilité permet aux salariés en bénéficiant, de changer de travail et évite donc une routine démotivante. De plus, en période de ralentissement d'activité ou de mutation technologique, une politique de mobilité permet, avec l'aide d'une politique de formation, de reconverter les salariés et ainsi d'éviter des licenciements nuisibles à la motivation et à la cohésion interne. La mobilité interne est donc l'occasion de découvrir une nouvelle activité, ou de nouvelles responsabilités tout en évitant le chômage.

A cela s'ajoute le fait que, pour beaucoup de salariés, une mobilité interne est à la fois une marque de confiance et l'occasion de prouver leur valeur. En effet, l'entreprise montre au salarié mobile qu'elle le considère comme une ressource à potentiel, puisqu'elle pense que ses compétences sont transférables à d'autres domaines ; pour le salarié, c'est l'occasion de confirmer des compétences déjà repérées, et de révéler éventuellement d'autres compétences inexploitées.

Ainsi, la mobilité interne permet, d'une part, une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, et d'autre part, la confiance qu'elle suppose renforcer l'attachement des salariés à l'entreprise, surtout en ce qui concerne les jeunes cadres<sup>76</sup>. L'idée que la mobilité interne contribue à motiver les salariés corrobore la théorie d'Herzberg (1978) pour qui l'enrichissement du contenu du travail est un facteur de satisfaction durable. Ainsi, la mobilité en permettant d'évoluer, en favorisant les promotions et en étant une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié est un facteur de motivation durable.

Ainsi, la mobilité semble être une source importante de motivation individuelle et collective tout en évitant la routine qui peut être sclérosante. A ce titre, elle serait un facteur de fidélisation des ressources humaines<sup>77</sup>. La mobilité interne est également bénéfique dans la mesure où elle permet une meilleure collaboration entre les services ainsi qu'une plus grande diffusion des techniques et pratiques de l'entreprise.

---

<sup>75</sup>BOURCIER CAROLINE, page 34

<sup>76</sup>Thévenet M. (1992), p.36-42

<sup>77</sup>Goffee R. and Scase R. (1992), "Organisational Change and the Corporate Career: the Restructure of Managers' Job Aspirations", *Human Relations*, Vol. 45, n°4, april, p. 365-385.

### **Section 3 : les avantages et les inconvénients de la mobilité interne**

La mobilité interne est le principe selon lequel une entreprise, dans le cadre d'un poste à pourvoir, va favoriser ses collaborateurs actuels plutôt que le recrutement d'un candidat de l'externe. Cela peut s'appliquer à l'échelle d'un service, mais aussi à l'échelle de l'entreprise. Parfois pour qu'un collaborateur exerce des fonctions très différentes de ses responsabilités actuelles. On peut aussi parler de recrutement en interne.

Il est tout à fait normal de vouloir recruter en interne puisque la nouvelle recrue fait déjà partie de votre entreprise et on connaît par conséquent la culture. En clair, parier sur des personnes qui ont déjà assimilé les codes de l'entreprise s'avère être un véritable gain de temps en terme d'intégration et permet de fidéliser ses talents, mais il faut aussi considérer les risques que comporte cette stratégie.

Voici donc les avantages et inconvénients de la mobilité interne <sup>78</sup>:

#### **3.1. Les avantages de la mobilité interne**

La littérature met de l'avant plusieurs avantages d'utiliser la mobilité interne pour les employés mobiles, les gestionnaires et l'organisation. Voyons maintenant en détail ce que la mobilité interne a de bénéfique pour chacun d'eux.

##### **3.1.1. Les avantages pour les employés mobiles**

Tout d'abord, le recours à la mobilité interne offre de nombreux avantages pour les employés mobiles :

➤ Premièrement, plusieurs auteurs ont mentionné que la mobilité interne permet d'améliorer la satisfaction, la motivation, l'implication et l'engagement des employés au travail<sup>79</sup>. Selon l'étude de Champion et al, (1994), la rotation de postes offre plusieurs bénéfices dont la satisfaction, l'implication et l'engagement des employés mobiles<sup>80</sup>. De plus, selon l'étude de Vardi et Hammer (1977), qui a été conduite auprès de 298 employés de dix sections d'une grande usine pharmaceutique dans l'Est des États-Unis, des expériences de mobilité positives pour les employés contribuent à leur satisfaction au travail<sup>81</sup>.

---

<sup>78</sup>Chloé Bigaouette, page 30

<sup>79</sup> Abraham, Jocelyne. (2004). « Marché interne du travail: enjeux et limites de la mobilité », La Gestion des carrières: enjeux et perspectives, Paris, Vuibert, Collection AGRH, p. 35-54

<sup>80</sup> Champion, Michael A., Lisa Cheraskin et Michael J. Stevens (1994). « Career related antecedents and outcomes of job rotation », Academy of Management Journal, vol. 37, no 6, p. 1518-1542

<sup>81</sup>Vardi, Yoav et Tove Helland Hammer (1977). « Intraorganizational Mobility and Career Perceptions among Rank and File Employees in Different Technologies », The Academy of Management Journal, vol 20, no 4, p. 622-634.

✓ Deuxièmement, un autre avantage de la mobilité interne pour les employés est la diffusion des savoirs tacites et de la culture entre les divisions de l'entreprise<sup>82</sup>. L'apprentissage permet à la fois à l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances dans son nouveau poste et aussi de transmettre ses manières de faire à ses nouveaux collègues. Ceci va donc avoir pour effet d'améliorer la flexibilité des travailleurs tout en renforçant leur sentiment d'appartenance. Les connaissances qui sont alors développées sont spécifiques à l'organisation, ce qui augmente l'employabilité interne des travailleurs et leur autonomie au travail<sup>83</sup>.

✓ Troisièmement, la mobilité interne permet aux employés de développer leurs compétences et par le fait même, de promouvoir le développement de leur carrière<sup>84</sup>. Effectivement, en étant mobiles, les employés vont pouvoir expérimenter des échanges d'expériences, une diversité de rôles de même que l'élargissement de leur réseau social à l'intérieur de l'entreprise étant donné qu'ils vont faire de nombreuses rencontres (Campion et al, 1994; Abraham, 2004)<sup>85</sup>. Ainsi, en développant leurs compétences à travers plusieurs expériences différentes, les employés vont pouvoir enrichir leur carrière : En bref, le développement de carrière peut faire référence à un large éventail d'activités et de processus, mais offrir aux employés des expériences de travail variées grâce à la rotation est un élément important<sup>86</sup>. De plus, le fait d'avoir plusieurs expériences différentes va réduire l'ennui et la fatigue au travail des employés et diminuer le plafonnement de leur carrière<sup>87</sup>.

Finalement, la mobilité interne permet aux employés d'accélérer leur courbe d'évolution, ce qui les rend plus productif. En effet, la courbe d'évolution des employés est plus rapide pour ceux qui vont occuper de nouveaux postes : « Leur connaissance des stratégies, des avantages et de la culture de l'entreprise leur permet d'être plus productifs plus rapidement. »<sup>88</sup> De plus, le fait de développer de nouvelles compétences rapidement et d'acquérir plusieurs expériences va rendre les employés plus performants<sup>89</sup>.

---

<sup>82</sup> Bryan, Lowell L. et Claudia I. Joyce (2007). « Talent Marketplaces », *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization*, New York, McGraw-Hill, p. 190-210.

<sup>83</sup> Abraham, Jocelyne. (2004). « Marché interne du travail: enjeux et limites de la mobilité », *La Gestion des carrières: enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, Collection AGRH, p. 35-54.

<sup>84</sup> Apec (2013). p1-44.

<sup>85</sup> Campion, Michael A., Lisa Cheraskin et Michael J. Stevens (1994). « Career related antecedents and outcomes of job rotation », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 6, p. 1518-1542

<sup>86</sup> Campion, Michael A., Lisa Cheraskin et Michael J. Stevens (1994). P 1519

<sup>87</sup> Cheraskin, Lisa et Michael A Campion (1996). « Study clarifies job-rotation benefits », *Personnel Journal*, vol. 75, no 11, p. 31-38

<sup>88</sup> Taleo Research, 2011. p11

<sup>89</sup> Friedrich, Andrea, Rüdiger Kabst, Wolfgang Weber et Maria Rodehuth (1998). « Functional flexibility: merely reacting or acting strategically? », *Employee Relations*, vol. 20, no 5, p. 504 – 523

### 3.1.2. Les avantages pour les gestionnaires

Ensuite, la mobilité interne peut également être bénéfique pour les gestionnaires. Elle peut d'abord augmenter leurs perspectives de carrière : « Pour les managers, la mobilité peut renforcer ou élargir leurs possibilités de carrière, car elle appelle à maîtriser plusieurs situations, plusieurs rôles et permet d'acquérir des compétences de généraliste »<sup>90</sup> En effet, la rotation de postes est liée à l'évolution de la carrière des gestionnaires puisqu'elle augmente l'expérience de travail de ceux-ci : « Les gestionnaires ont été présumés remplir une variété de rôles différents , et la rotation peut améliorer l'apprentissage de ces rôles.. »<sup>91</sup>

La mobilité interne permet ensuite aux gestionnaires d'être exposés à une variété d'expériences, ce qui contribue à améliorer leurs compétences et leur professionnalisme. Cette multitude d'expériences leur permet aussi de développer une plus grande capacité d'adaptation, notamment leur capacité à intégrer des nouvelles équipes et de nouveaux projets<sup>92</sup>.

Enfin, la mobilité interne permet aux gestionnaires d'avoir dans leur équipe des employés performants, satisfaits, impliqués et engagés. De plus, les gestionnaires qui ont une réputation de développer leurs employés par la mobilité interne attireront plus d'employés talentueux dans leur équipe de travail<sup>93</sup>.

### 3.1.3. Les avantages pour l'organisation

Enfin, le recours à la mobilité interne offre de nombreux avantages pour l'organisation. Selon Abraham (2002, 2004) :

➤ Favoriser la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.<sup>94</sup>

➤ le premier avantage de la mobilité interne est qu'elle permet des économies de coûts de transaction. En effet, le recours au marché externe entraîne des coûts de transaction très élevés comme des coûts liés au droit du travail, des coûts d'accès à l'information et la rareté de certaines compétences. Les initiatives de mobilité interne permettent également de réduire les frais de recherche de candidats à l'externe et « les dépenses annexes à l'acquisition de talents, notamment les primes à la signature, les frais de déménagement et les coûts d'intégration. »<sup>95</sup> De plus, contrairement aux candidats du marché externe, l'organisation connaît bien les compétences, les aptitudes et la

---

<sup>90</sup> Abraham, Jocelyne. (2004).p 45

<sup>91</sup> Campion, Michael A., Lisa Cheraskin et Michael J. Stevens (1994). Op, cit, Page 1519

<sup>92</sup> Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian (2000). « La nouvelle gestion des carrières », La nouvelle gestion des cadres: employabilité, individualisation et vie au travail, 2e éd, Paris, Vuibert, p. 43-62.

<sup>93</sup> Bryan, Lowell L. et Claudia I. Joyce (2007). « Talent Marketplaces », Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization, New York, McGraw-Hill, p. 190-210

<sup>94</sup> CADIN Loïc, CUERIN Francis, PIGYRE Frédérique, P 419.

<sup>95</sup> Research, Taleo. (2011). Op, Cit, P 11

performance de ses employés à l'interne ce qui réduit l'asymétrie d'information<sup>96</sup>. Aussi, les employés à l'interne ont déjà intégré la culture de l'entreprise ce qui permet une adaptation plus rapide sur le nouveau poste<sup>97</sup>. Bref, « au final, les entreprises qui ont développé des outils de gestion de compétences internes économisent des coûts d'accès au marché externe chaque fois qu'elles jouent la carte de la mobilité interne. »<sup>98</sup>.

➤ Le deuxième avantage de la mobilité interne est qu'elle est une source d'avantage stratégique pour l'entreprise puisqu'elle permet de créer des ressources rares et inimitables<sup>99</sup>. En effet, l'apprentissage et l'accumulation de compétences individuelles par la mobilité interne permettent de convertir le capital humain en une source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise, ce qui crée un avantage durable. Ainsi, la mobilité interne est créatrice de valeurs et de savoirs rares et inimitables, car elle permet une valorisation du capital humain et un développement des compétences collectives par le partage des savoirs, ce qui permet à l'organisation de devenir apprenante<sup>100</sup>. Bref, « la mobilité interne peut générer des ressources, parce qu'elle permet d'optimiser l'adéquation des compétences et des emplois, de fidéliser les collaborateurs, d'accumuler des expériences, de transmettre des savoir-faire et de renforcer la culture d'entreprise. »<sup>101</sup>

➤ Le troisième avantage est que la mobilité interne sert à l'attraction de nouveaux candidats. Effectivement, selon une étude du « ConferenceBoard », les possibilités de croissance et de développement dans l'entreprise sont parmi les trois choses les plus recherchées par les employés<sup>102</sup>. Aussi, dans une collecte de données réalisée par Handfield-Jones (1999)<sup>103</sup> auprès de 6000 gestionnaires, les résultats ont démontré que les possibilités d'avancement de carrière et de développement futur étaient parmi les cinq facteurs les plus considérés par les employés pour choisir et rester dans une organisation. Enfin, selon les résultats de l'étude de St-Pierre Cadieux (2018)<sup>104</sup>, un marché interne bien vivant et très développé est générateur d'attraction pour les candidats de l'externe. En effet, l'étude a révélé que la mobilité interne permet aux entreprises d'attirer des candidats talentueux.

---

<sup>96</sup> Abraham, Jocelyne. (2004). p. 35-54

<sup>97</sup> Apec (2013), op, cit, P 1-44

<sup>98</sup> Abraham, Jocelyne. (2004). P 42

<sup>99</sup> Abraham, Jocelyne. (2004). P 33

<sup>100</sup> Abraham, Jocelyne (2002), « Gestion de la mobilité interne et création de valeur de croissance externe » - XIIIe Congrès annuel de l'AGRH, Nantes, 21-23 Novembre, GRH et Stratégie, Tome 1/3, p. 9-18

<sup>101</sup> Abraham, Jocelyne. (2004). p 54

<sup>102</sup> Morgan, Howard et David Jardin (2010). « HR + DO = Integrated Talent Management », OD Practitioner, vol. 42, no 4, p. 23-29.

<sup>103</sup> Handfield-Jones, Helen (1999). « Grow great executives: Give them great jobs », Leader to Leader, no 14, p. 11-14.

<sup>104</sup> St-Pierre Cadieux, Alexis (2013). Le déploiement des talents au sein d'un marché interne de l'emploi en turbulence : une analyse comparative de deux cas, mémoire de maîtrise, Montréal, École des hautes études commerciales, 179 p

➤ Le quatrième avantage est que la mobilité interne permet d'augmenter la rétention et la fidélisation des employés de l'entreprise puisqu'elle leur offre de nombreux avantages comme nous l'avons vu plus haut<sup>105</sup>. En effet, en ayant recours à un marché interne libre et ouvert où les employés sont mobiles, le taux de roulement de l'organisation va diminuer<sup>106</sup>. Selon l'étude de Dalton (1987), les employés qui participent volontairement à la mobilité interne ont trois à quatre fois moins tendance de quitter l'organisation. Cette recherche repose sur le suivi de deux cohortes d'employés de deux organisations différentes sur une période de 4 ans : «Les cohortes proviennent de deux grands services publics de l'Ouest. »<sup>107</sup> Ainsi, les résultats de cette étude supportent fortement l'impact atténuant de la mobilité interne sur le taux de roulement. De plus, la génération Y, c'est-à-dire la nouvelle génération de travailleurs, veut évoluer rapidement dans l'entreprise et pouvoir se développer à travers plusieurs expériences. Le recours à la mobilité interne permet ainsi de retenir ces jeunes travailleurs et de fidéliser les meilleurs employés<sup>108</sup>.

➤ Le cinquième avantage de la mobilité interne est qu'elle permet aux entreprises d'être plus performantes et d'améliorer leurs résultats financiers<sup>109</sup>. En effet, en ayant des employés plus performants, flexibles, motivés et impliqués, l'entreprise va augmenter son efficacité.

Pour conclure, tous les avantages énumérés plus haut permettent à l'entreprise d'être plus compétitive puisqu'elle va avoir des salariés compétents au bon moment et au bon endroit et elle va générer des employés adaptables<sup>110</sup>.

### 3.2. Les inconvénients de la mobilité interne

La mobilité interne est donc avantageuse à bien des égards mais, elle présente tout de même quelques risques à ne pas perdre de vue. Il existe quelques inconvénients liés à la mobilité interne qui sont :

#### 3.2.1. Pour l'entreprise

- Affaiblir l'esprit et la dynamique des équipes
- Perte des acquis d'expériences<sup>111</sup>

---

<sup>105</sup> Abraham, Jocelyne. (2004).p 35-54

<sup>106</sup> Kotorov, Radoet Emily Hsu (2002). « A road-map for creating efficient corporate internal labor markets », Career Development International, vol. 7, no 1, p. 37-46.

<sup>107</sup> Dalton, Dan R (1987). « The attenuating effects of internal mobility on employee turnover: multiple field assessments », Journal of management, vol. 13, no 4, p. 707

<sup>108</sup> Apec (2013), op, cit, P 1-44

<sup>109</sup> Research, Taleo.(2011). Op. cit, 12 p.

<sup>110</sup> Kotorov, Radoet Emily Hsu (2002). « A road-map for creating efficient corporate internal labor markets », Career Development International, vol. 7, no 1, p. 37-46.

<sup>111</sup> Ibid, P 40.

➤ Une mobilité interne implique de trouver un remplaçant au poste laissé vacant, c'est-à-dire une autre ressource interne compatible, ou une campagne de recrutement externe.

➤ De plus, il est très difficile d'estimer le retour sur investissement d'une politique de mobilité interne : cette dernière est souvent jugée plus économique, mais elle implique tout de même des coûts en formation, en suivi RH, et parfois pour la prise en charge du déménagement.

➤ Enfin, tous les postes ne sont pas éligibles à un recrutement interne, surtout ceux qui demandent des compétences très techniques. Il est important de prendre le temps et de distinguer les postes ouverts aux candidatures internes.

D'autre part, une nouvelle recrue apporte généralement une vision neuve et une nouvelle dynamique, qui peuvent représenter des atouts en termes d'innovation.

### 3.2.2. Pour l'employé

Un des inconvénients de la mobilité interne réside dans la communication RH, source de frustrations potentielles. Le manque d'opportunités cache souvent un problème de transparence sur les offres disponibles, surtout dans les grandes entreprises.

➤ Craindre de se tromper de voie; Réaliser de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé; Devoir faire l'effort de se former à de nouvelles activités<sup>112</sup>

➤ La perte compète d'identification professionnelle en cas d'une sanction.

➤ La mobilité interne ne serait pas non plus avantageuse pour négocier le salaire au mieux. L'employé a l'impression qu'on lui fait déjà une faveur en faisant évoluer son poste.

➤ Certains ont aussi peur de cette mobilité est de ne pas sortir suffisamment de leur routine professionnelle; de développer peu de nouvelles compétences.

### 3.2.3. Pour les employés non mobiles

Il y a des inconvénients pour les employés qui ne participent pas à la mobilité interne. En effet, l'étude de Champion et al. (1994) met de l'avant plusieurs désavantages de la rotation de postes pour les employés non mobiles<sup>113</sup>. Tout d'abord, la rotation de postes amène une surcharge de travail pour les employés non mobiles, c'est-à-dire les employés du département qui laisse partir l'employé qui participe à la rotation et celui qui le reçoit, ce qui peut aussi avoir pour effet de diminuer leur productivité. Enfin, la rotation de postes peut aussi produire du ressentiment chez les employés non mobiles puisqu'ils vont être envieux des employés qui participent à la mobilité

---

<sup>112</sup>Ibid, P 419

<sup>113</sup>Chloé Bigaouette, P 69

interne et peuvent trouver cela injuste. Ainsi, tous ces inconvénients peuvent devenir un obstacle à la mobilité interne.

➤ Premièrement, pour contrer les inconvénients des employés non mobiles, « les organisations devraient envisager d'éduquer les supérieurs hiérarchiques sur la mise en place et le maintien des moyens de communication appropriés avec les non-rotateurs concernant le développement de carrière et les pratiques de rotation des postes»<sup>114</sup> Les gestionnaires doivent être capables de faire comprendre aux employés non mobiles les objectifs, les bénéfices et les impacts des programmes de rotation de postes pour que ceux-ci puissent mieux les accepter et tolérer leurs inconvénients<sup>115</sup>.

➤ Deuxièmement, les gestionnaires peuvent proposer aux employés non mobiles d'autres activités de développement que la rotation de postes, comme le coaching ou le mentorat, pour contrer leurs perceptions d'injustice et leur jalousie<sup>116</sup>.

➤ Finalement, les gestionnaires peuvent aider les employés non mobiles à gérer leur surcharge de travail en leur donnant des formations sur la gestion du temps et la gestion du stress<sup>117</sup>.

---

<sup>114</sup> Burke, Lisa A. et Jo Ellen Moore (2000). « The reverberating effects of job rotation : a theoretical exploration of nonrotaters' fairness perceptions », *Human Resource Management Review*, vol. 10, no 2, p. 145.

<sup>115</sup> Cheraskin, Lisa et Michael A Campion (1996). « Study clarifies job-rotation benefits », *Personnel Journal*, vol. 75, no 11, p. 31-38.

<sup>116</sup> Burke, Lisa A. et Jo Ellen Moore (2000), p 127-152

<sup>117</sup> Burke, Lisa A. et Jo Ellen Moore (2000), p 127-152

## **Conclusion du chapitre**

Enfin, nous pouvons conclure à travers ce chapitre un panorama de concepts de la mobilité interne et sont point positif quelle rajoute dans toute entreprise. Démontré ses déférentes formes, les outils quelles suivent les entreprises pour mieux développer cette mobilité ses enjeux, et on termine par ses avantages qu'elle vise à la performance des salariés et la fidélisation des talents pour qu'ils soient polyvalents, et les inconvénients que contient la mobilité interne.

De ce fait, la mobilité interne est également bénéfique dans la mesure où elle permet une meilleure collaboration entre les services ainsi qu'une plus grande diffusion des techniques et pratiques de l'entreprise.

## **Chapitre 02 :**

# **Le développement des compétences et la mobilité dans les organisations**

## **Chapitre 2 : Le développement des compétences et la mobilité dans les organisations.**

### **Introduction du chapitre**

Pour répondre aux besoins de ses clients, pour s'adapter aux transformations de son environnement, toute entreprise est confrontée à un certain nombre de défis qui consistent à préserver, adapter et développer son capital de compétences car la survie d'une entreprise réside d'abord dans sa capacité à apprendre plus vite que ses concurrents.<sup>118</sup>

Les compétences naissent, se développent, évoluent, vieillissent et disparaissent au contact de la réalité. Les turbulences du contexte économique contraignent les individus et l'entreprise à se transformer, à s'adapter, à anticiper.

Construire l'avenir, implique que l'on investisse dans les domaines des savoirs et de savoir-faire car les compétences sont devenues l'une des clés du développement. En effet, pour gagner en performance économiques et contribuer à la réalisation de leurs projets, les entreprises sont appelées à former et développer en interne des salariés susceptibles de les procurer mais surtout à conserver en interne toutes les activités de ces derniers afin de ne pas faire disparaître certaines compétences qui pourraient se révéler d'une façon ou d'une autre créatrices de valeurs.

Tout au long du chapitre précédent, nous nous sommes penchés sur la mobilité interne. Dans ce chapitre, nous allons tenter d'éclaircir le concept de « compétence » et ses différentes caractéristiques intéressantes pour une entreprise. Puis, nous envisagerons d'entamer par la suite, la gestion et le développement des compétences ou il est important de bien assimiler le concept de compétences en entreprise pour effectuer une bonne gestion et on terminera par le lien entre la mobilité et le développement des compétences.

---

<sup>118</sup>Guittet, A. « Développer les compétences par une ingénierie de la formation », ESF Editeur, Paris, 1998, P35

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

Depuis de nombreuses années, la compétence prend une place de premier plan dans les préoccupations des organisations (entreprise, association, organisme public ou privé,...) et des individus. Tous (organisations et individus) considèrent que la compétence peut être une ressource-clé dans l'obtention de la performance et constitue un avantage compétitif.

### **1.1. Définition et caractéristiques des compétences**

La notion de compétence se situe au centre des discours et d'usages sociaux divers, il est donc important de l'aborder de front. Sur ce point, nous allons tenter de présenter quelques définitions ainsi que les caractéristiques assignées relatives au concept.

#### **1.1.1. Définition du concept « Compétence »**

La compétence est une notion polysémique qui a donné lieu à une diversité de définitions et de connotation, plusieurs acteurs sont venus le confirmer différemment, Et si l'on devait faire un panorama de ses définitions, il nous faudrait plusieurs pages ! Sans aller jusque-là, nous avons retenu quelques-unes :

➤ **En GRH**, « La compétence est la capacité des personnes à mettre en œuvre des savoir et savoir-faire constitutifs des connaissances de l'entreprise dans des conditions de travail données : le poste de travail, un rôle déterminé, une mission spécifique. La compétence se réalise dans l'action; c'est un processus qui, au-delà des savoir et des savoir-faire, fait appel au savoir-être des personnes et à leurs aptitudes éthiques». <sup>119</sup>

➤ **GUY LE BOTERF**, « La compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni à un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent ». <sup>120</sup>

➤ **MONIQUE PENGAM et CORINNE SLIWAK**, « La compétence est une capacité d'action sur le monde et sur soi qui s'émerge de la rencontre d'un individu et d'un contexte particulier ». <sup>121</sup>

➤ **MARIE-LUCE STEPHAN** définit la compétence comme « La capacité d'un individu à mobiliser ses ressources personnelles (savoir, savoir-faire, type de raisonnement, savoir-être) et des

---

<sup>119</sup>Grundstein, M., (1995) La capitalisation de connaissances de l'entreprise, système de production de connaissances. Acte du colloque L'entreprise apprenante et les sciences de la complexité.

<sup>120</sup> GUY LE BOTERF, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, les éditions d'organisation, P.16

<sup>121</sup> MONIQUE PENGAM/ CORINNE SLIWKA, changement de poste, changement de fonction : les compétences des cadres de santé à l'épreuve de mobilité, P.45

ressources externe (banques de données, documentation, collègues...) afin de résoudre des problèmes dans un contexte professionnel donné de manière à répondre aux exigences de l'organisation». <sup>122</sup>

➤ **SYLVIE GUERRERO** « La compétence est en général définie par la combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être. Pour détenir une compétence, le collaborateur doit donc mettre en œuvre des connaissances, des attitudes (le savoir-être) et des aptitudes ou actions pratiques (le savoir-faire). En bref, la compétence porte sur la manière de faire son travail, et non sur le travail en lui-même ». <sup>123</sup>

➤ **Gérard DONNADIEU** : « Un ensemble de connaissances, de capacités d'actions et de comportements structurés en fonction d'un but dans un type de situation donnée ». <sup>124</sup>

➤ **PHILIPPE ZARIFIAN** : «La compétence est « la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ». <sup>125</sup> c'est une intelligence pratique des situations qui s'appuient sur des connaissances, la faculté à mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité.

À travers ces définitions, nous pouvons constater que la compétence est une qualification professionnelle, elle se décline en savoir, savoir-faire, et en savoir-être ainsi qu'en des aptitudes physiques.

---

<sup>122</sup> MARIE-LUCE STEPHAN.B.A.-BA des ressources humaines, édition Studyrama-vocatis, P.98

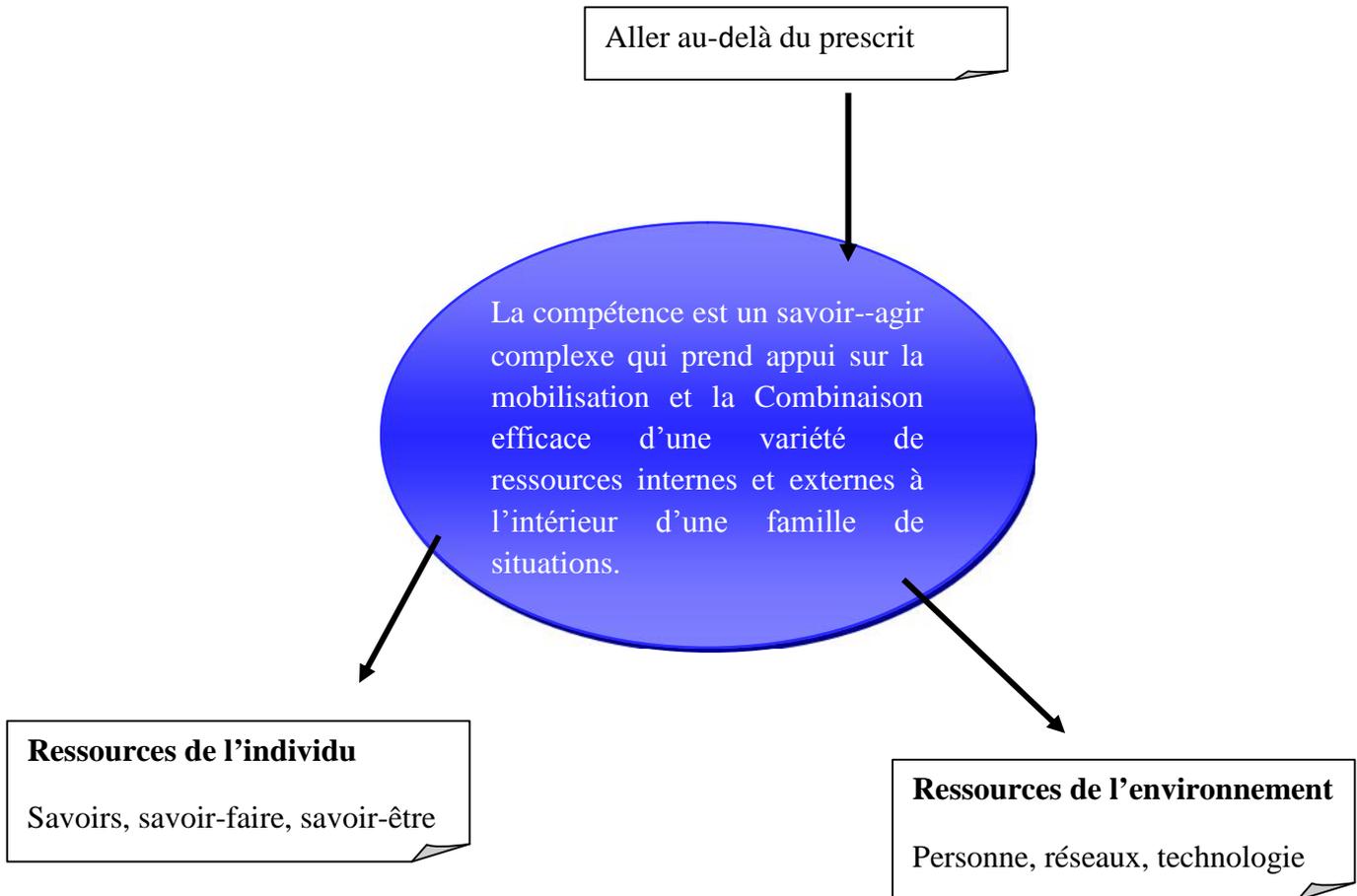
<sup>123</sup> Sylvie GUERRERO, les outils des ressources humaines "les savoirs faire essentiels en GRH, 3eme édition, Dunod, Paris 2014, p26

<sup>124</sup> DIMITTRI Weiss, « les ressources humaines », édition d'organisation, paris, 1999.P394

<sup>125</sup> ZARIFIAN Philippe, Objectif compétence, pour une nouvelle logique, édition Liaison, Paris, 1999. P70

La figure ci- dessous nous donne l'explication en termes de compétence :

**Fig N° 04 :**La représentation de la compétence professionnelle.



**Source :** BRAHIMI C., « Le développement des compétences professionnels, de la théorie à la pratique », Québec, 2015, p12.

Cette figure nous donne une définition éclairante de la compétence en approfondissant l'idée de combinaison : « chaque compétence est le résultat d'une combinaison de ressource », ou bien la compétence consiste à savoir mobiliser et combiner des ressources ».

### 1.1.2. Les caractéristiques de la compétence

La compétence, qu'elle soit individuelle ou collective est régie par un certain nombre de principes invariant :

- La compétence est une mise en situation (principe d'action).
- La compétence est contingente, elle est contextualité à une finalité (principe téléologique)
- la compétence est un attribut de l'homme, elle revêt un aspect individuel ou collectif.

- La compétence est une construction, elle change dès qu'on le met en œuvre (principe dynamique).
- La compétence doit être reconnue par les autres pour acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui).
- La compétence est transférable dans le cadre de processus d'apprentissage individuel et organisationnel.
- la compétence à un caractère permanent si elle est mise en œuvre (principe de régularité).

### 1.2. Les typologies de la compétence

Nous distinguons différents types de compétences qui apparaissent dans une même entreprise à savoir :

#### 1.2.1. Les compétences individuelles

Une compétence individuelle est l'ensemble des capacités et des volontés professionnelles présentes chez un acteur. Elle vise la mise en œuvre de capacités et d'aptitudes par la personne dans des situations de travail.<sup>126</sup>

La compétence individuelle qui fait référence au salarié en situation de travail est une mobilisation de ses capacités d'appréciation et de décision. De plus, Lorsqu'il y a une divergence entre les conduites et les représentations d'un individu en situation de travail, il est conseillé de développer les compétences essentielles résumées dans les motivations, les traits de personnalités et l'image de soi pour remédier à une telle situation.

Face à la diversité des situations de travail, l'individu doit avoir un portefeuille de compétences ou des compétences transversales qui servent à différentes situations professionnelles. On parle aussi de compétences génériques, selon DIETRICH A, cette dernière est définie comme « Un processus par lequel l'homme s'adapte à son environnement et s'approprié une situation. »<sup>127</sup>

#### 1.2.2. Les compétences collectives

Moins répandues que la notion de la compétence individuelle, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises. La compétence collective s'appuie donc sur la qualité des interactions, de l'interdépendance et de l'ouverture à la coopération.

---

<sup>126</sup> LE BOTERF, G. « Construire la compétence collective de l'entreprise », Gestion, Vol.22, n° 3, automne 1997, p 82-85

<sup>127</sup> DIETRICH, A. « Compétences et performance : entre concepts et pratiques de gestion », Education Permanente, n° 140, 2000, p19-34

Selon **GUY LE BOSTERF**<sup>128</sup>, la compétence collective est une résultante. Elle s'émerge à travers la coopération et de synergie existant entre les compétences individuelles. D'après lui, le contenu de la compétence collective est :

- Un savoir élaboré des représentations partagées ;
- Un savoir coopérer ;
- Un savoir communiquer ;
- Un savoir apprendre collectivement de l'expérience.

### 1.2.3. Les compétences organisationnelles

Nommées également « compétences d'entreprise », Certaines d'entre elles sont considérées comme stratégiques et sont appelés « compétences clefs ».

Les compétences organisationnelles renvoient à « des modes d'action et à des routines organisationnelles dans lesquelles ont pu être incorporés des savoirs et savoir-faire des individus, mais qui ne sont pas seulement ces savoirs et savoir-faire »<sup>129</sup>. Une compétence stratégique est « un ensemble de plusieurs savoirs et de technologies ».<sup>130</sup> Celle-ci possède trois caractéristiques; les valeurs aux yeux du client, la différenciation par rapport aux concurrents et l'élasticité définie comme étant la capacité à créer des passerelles vers les marchés de l'avenir.

### 1.3. Les composantes de la compétence

Selon LECOEUR E. les principales composantes de la compétence, sont :

- Le savoir
- L'aptitude
- La motivation
- Le contexte

Le tableau suivant, explique les quatre composantes de la compétence :

---

<sup>128</sup> Guy Le Bortef, « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, Paris, 2000, p280

<sup>129</sup> AUBERT. J et al, Management des compétences, réalisations concepts analyses, Dunod 2002

<sup>130</sup> HAMEL. G. PRAHALAD. C.K. « Competing for the future », Harvard Business Review, Vol.72, n° 4, 1994.

**Tableau N°01 : Les composantes de la compétence**

<b>Savoir</b>	<p>« Ensemble de connaissances plus au moins systématisées acquises par une activité mentale » (J-G millet, 2005)</p> <p>Exemple : S’assurer de la compréhension de son message par le (ou les) interlocuteur(s) en effectuant des synthèses partielles régulières afin de fixer les points clés de la négociation.</p>
<b>Aptitude</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensemble de ressources intellectuelles et des caractéristiques personnelles mobilisées en situation professionnelle pour atteindre les résultats attendus.</li> <li>- Elles se développent tout au long de l’histoire de l’individu.</li> <li>- Elles sont acquises avant et pendant l’occupation d’un poste dans l’organisation à laquelle l’individu appartient.</li> </ul> <p>Exemple : Résistance : aptitude à faire face aux épreuves, aux échecs, à dépasser les découragements et à orienter rapidement son action de manière positive.</p>
<b>Motivation</b>	<p>« Processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d’objectifs attendus » (P-Roussel, 2000).</p>
<b>Contexte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Environnement de travail du professionnel en action.</li> <li>- L’organisation du travail, les procédures, les fonctions, le climat, les modes de relation...sont autant de variables qui influencent la mise en œuvre de la compétence.</li> </ul>

**Source :** LECOEUR.E, « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008, P.19.

## **Section 02 : La gestion et le développement des compétences**

Dans le domaine de gestion des ressources humaines, la gestion des compétences se définit comme un ensemble d'activités destinées à exploiter et développer de manière optimale les compétences des individus et des groupes, dans le but de réaliser la mission de l'entreprise et d'améliorer les performances des collaborateurs.<sup>131</sup> Autrement dit, Il s'agit d'utiliser pleinement les compétences en présence, d'acquérir de nouveaux collaborateurs apportant leurs compétences ou leur potentiel, mais aussi d'assurer le développement du personnel en place.

La gestion du développement des compétences fait l'objet d'importantes déterminations que l'entreprise doit faire en analysant son besoin en développement. L'identification et l'évaluation des compétences jouent un rôle primaire. En d'autre terme, c'est un repérage qui passe par une connaissance précise de l'emploi, des activités qui y sont liées et des compétences attendues ainsi qu'à des compétences existantes déjà, ce qui permet à l'entreprise de détecter les insuffisances et de pouvoir établir un plan du développement des compétences pour ensuite développer les compétences de ses salariés en fonction de ces insuffisances.

### **2.1. Identification des compétences**

Toute organisation ressent le besoin d'identifier deux types de compétences : requises et existantes. La compétence requise est la compétence que l'entreprise estime qu'elle est nécessaire à un certain niveau et pour une personne occupant l'emploi. Si le salarié ne possède pas ou possède faiblement cette compétence, un écart sera identifié lors de l'évaluation et les actions de mise à niveau sont déclenchées.

L'avantage de l'identification des compétences requises, consiste à permettre au DRH d'avoir une vision claire et précise des besoins de l'entreprise : par exemple, les besoins du poste en matière de compétences. Elle pourra cadrer ses recherches de candidats potentiels en cas de poste à pourvoir, proposer des personnes internes à l'entreprise pour remplir la fonction ou simplement permettre le recadrage de ses employés grâce à la gestion des compétences. Elle sera, de plus, très vigilante sur les besoins en compétences des groupes de travail.

La compétence acquise est la compétence maîtrisée par un salarié. Elle doit correspondre à la compétence requise par l'emploi qu'il occupe, et donc faire l'objet de perfectionnement et de mises à niveau régulière. Ainsi, Le recueil des compétences acquises pourra être issu d'un entretien

---

<sup>131</sup>Beirendonck, L, « Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise », Boeck, Bruxelles, 2006, P33

(l'entretien annuel d'évaluation), d'un questionnaire, ou d'une observation, ou encore attesté par des documents (diplômes, qualifications, certifications,...).

### 2.1.1. Les outils d'identification des compétences

L'identification des compétences fait appel à une panoplie d'outils dont les plus importants sont :

#### ➤ Le bilan de compétence

C'est une démarche qui offre la possibilité au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations afin de lui permettre d'élaborer un projet professionnel, complété ou non. Généralement, un bilan est composé de trois étapes :

- ✓ Une phase qui définit les besoins du salarié ;
- ✓ Une phase qui analyse ses motivations, compétences et possibilités d'évolution professionnelle ;
- ✓ Une phase de résultat avec plan d'action pour dérouler le projet professionnel.

#### ➤ Le référentiel de compétences

Un référentiel de compétences décrit d'une manière factuelle l'ensemble des compétences requises pour un poste, un emploi, un métier. Ce référentiel s'élabore en commun avec les personnes concernées par le poste. Il représente un outil de référence pour les responsables hiérarchiques, les titulaires de poste ou le responsable des ressources humaines, car il donne une photographie claire et complète des activités dans un poste.

Un référentiel constitue un repère fiable de l'activité. Les compétences s'expriment en verbe d'action concrète et observable et par un complément d'objet qui précise la nature et le contexte de l'activité. A titre d'exemple : négocier un contrat d'achat de matériel bureautique. Le référentiel doit être opérationnel et directement utilisable par les intéressés, il peut atteindre des niveaux de complexité divers suivant les buts visés et la finesse de la description dépendra de l'utilité recherchée.<sup>132</sup>

#### ➤ La cartographie des compétences

La cartographie des compétences sert à définir les compétences nécessaires pour chaque poste au sein de l'entreprise. C'est un processus qu'il est important de mettre en place pour pouvoir découvrir les principales lacunes en matière de compétences au sein de l'entreprise afin de fixer une stratégie d'entreprise et améliorer la performance des résultats. Pour pouvoir identifier les

---

<sup>132</sup>Guittet, A, « Développer les compétences par une ingénierie de la formation », ESF Editeur, Paris, 1998, P35

compétences des employés, l'entreprise peut utiliser plusieurs méthodes adaptées pour chaque objectif recherché.

## **2.2. L'évaluation des compétences**

L'évaluation de la compétence n'est pas une simple pratique, mais une question complexe. Etant une notion théorique, la compétence, en tant que telle, offre une résistance à l'observation.<sup>133</sup> Elle renvoie essentiellement aux situations professionnelles actuelles et vise notamment à identifier quelles sont les compétences d'un salarié qu'il convient d'adapter, d'améliorer ou éventuellement d'acquérir.

Le processus d'évaluation des compétences renvoie à la fois aux compétences requises par l'emploi et à celle dont sait faire preuve le salarié. Nous sommes ici confrontés à la dimension « bipolaire »<sup>134</sup> de la compétence : une évaluation de la compétence suppose à la fois une étude préalable de l'organisation du travail et un diagnostic porté sur un salarié en situation.

### **2.2.1. Les méthodes d'évaluation des compétences**

Une méthode d'évaluation est un outil de mesure qui consiste à comparer les résultats atteints par un employé avec des indices de mesure ou des critères préalablement définis. Pour donner des effets positifs, les méthodes d'évaluation doivent répondre à la fois aux attentes des employés et de l'organisation. En toute bonne logique, les organisations devront choisir des méthodes d'évaluation qui soient à la fois les mieux adaptées à un objectif donné et les moins entachées des défauts inhérents à chacune des méthodes. Il existe plusieurs méthodes d'évaluation des compétences. Parmi les méthodes les plus utilisées, on peut retenir :

#### ➤ **L'entretien**

C'est la technique la plus utilisée dans les entreprises. L'entretien a lieu entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct. Il permet à la direction de l'entreprise de mesurer la contribution de chaque salarié à la valeur ajoutée de l'entreprise. L'entretien sert de référence pour toute décision de gestion de ressources humaines. C'est à la fois un outil de développement pour le salarié et de management pour les supérieurs hiérarchiques.

Le principe de l'entretien d'évaluation est d'obtenir des informations pertinentes sur les compétences détenues par une personne à l'occasion de : l'évolution des postes, la promotion, la mobilité interne, l'action de formation, l'actualisation conjointe du portefeuille des compétences de

---

<sup>133</sup> Marbach, V, « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions d'organisation Paris 2000. P209

<sup>134</sup> GUY LE BOTERF, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, les éditions d'organisation, paris, 1994, P.50

salariés, etc. Son but est d'identifier les écarts entre les compétences dont dispose un collaborateur et les exigences du poste qu'il occupe, afin de déterminer les objectifs de développement.

Dans de nombreux cas, l'entretien d'appréciation est l'unique méthode d'évaluation retenue par les entreprises. Il peut se définir comme un exercice ponctuel, mais complet de management reflétant la manière par laquelle la hiérarchie s'interroge quotidiennement sur ses collaborateurs

### ➤ Les tests

Le mot « test » est dérivé de l'anglais et signifie « examen » ou « épreuve ». Les tests se présentent souvent sous forme de liste de questions permettant d'identifier les traits de personnalité, de mesurer un type d'intelligence ou d'obtenir un profil des aptitudes de l'évalué.<sup>135</sup> On ne compte pas moins de 4 à 5 questions pour chaque trait évalué. Les tests présentent des questions regroupant une série d'informations où chacune représente un trait particulier. Le candidat doit se positionner sur l'affirmation qui lui semble la plus proche de ce qu'il est ou de ses valeurs.<sup>136</sup>

### ➤ L'assessmentcenter

L'assessment center (centre d'évaluation) ou encore bilan comportemental, est un ensemble de techniques qu'un outil en soi. Il repose sur le principe d'observation lors de mises en situation, au sein d'un lieu unique, d'un ensemble de salariés qui sont évalués par des personnes compétentes, responsables, collègues; etc. Cette démarche est largement adoptée par les grandes entreprises pour l'évaluation des cadres recrutés ou à recruter.<sup>137</sup>

Le principe de « centre d'évaluation » repose sur une double ambition : la reproduction d'une réalité proche de la situation de travail à travers un certain nombre d'exercices de simulation et faire apparaître, à travers ces derniers les comportements recherchés. Pour **Boehm**, un des spécialistes de la méthode, le centre d'évaluation consiste en six éléments clés, soit :<sup>138</sup>

- ✓ Un système d'évaluation destiné à identifier le potentiel des cadres ;
- ✓ Ayant recours à des techniques variées ;
- ✓ Mettant l'accent sur l'évaluation du comportement en rapport avec le vécu ;
- ✓ Confié à plusieurs spécialistes de l'évaluation ;
- ✓ Axé sur l'observation et l'évaluation du comportement de plusieurs candidats ;
- ✓ Un système dans lequel les phases « observation » et « évaluation » sont bien séparés.

Un nouveau caractère est observé dans cette démarche et qui repose sur les spécificités suivantes :

---

<sup>135</sup> Schmidt, G. Mercier, .E, « Gestion des ressources humaines », Pearson, 2004, p46

<sup>136</sup>Guerrerro, S « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH », DUNOD, 2009, p97.

<sup>137</sup>Guerrerro, S, Op,Cit, p 147

<sup>138</sup>Baliccio, C « Les méthodes d'évaluations en RH : la fin des marchands de certitude », édition organisation, 1999, P172

- ✓ Une multitude de techniques d'évaluation mises en œuvre ;
- ✓ Plusieurs observateurs ;
- ✓ La standardisation de la procédure ;
- ✓ La relation entre exercices réalisés et fonction simulée ;
- ✓ Le centre d'évaluation est la combinaison de plusieurs techniques : entretiens individuels, collectifs, simulations individuelles ou collectives, tests psychologiques (d'aptitude, de personnalité,...).

Parmi les facteurs de succès de cette démarche, on peut citer :<sup>139</sup>

- ✓ L'identification claire des besoins et des objectifs ;
- ✓ La définition explicite des postes de travail concernés (missions, compétences,...) et des qualités comportementales à tester chez les évalués. Le lien entre le poste et les exercices, constitue le principe du « centre d'évaluation » ;
- ✓ La formation des évaluateurs ;
- ✓ Le contrôle et le suivi de la validité des décisions prises à l'issue de l'évaluation ;
- ✓ Le contrôle et le suivi de la rentabilité du centre ;
- ✓ La qualité et la précision du feed-back auprès des évalués.

L'assessment center permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. Des simulations sont organisées en face -à-face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. Cette méthode représente plusieurs avantages, à savoir : une évaluation par un regard externe, des simulations proches des situations de travail réelles ainsi que des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs<sup>140</sup>. Elle souffre néanmoins de nombreuses limites, à savoir : des coûts et des résultats parfois différents du fait de la variété des outils utilisés.<sup>141</sup>

### ➤ **Le 360° feedback**

Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre, faite par son entourage professionnel. Le 360° est applicable dans toutes les entreprises, mais il concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projet) et, parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cette méthode se développe fortement dans les grandes entreprises. Il s'agit d'un système par lequel les compétences du manager seraient évaluées non seulement par ses responsables hiérarchiques, ses

---

<sup>139</sup> Schmidt G. Mercier. E, « Gestion des ressources humaines », Pearson, 2004, P148

<sup>140</sup> Guillot-Soulez, C, « La gestion des ressources humaines », édition Gualino, 2015-2016, p80

<sup>141</sup> Idem, p80.

subordonnées et par lui-même. Elle permet d'identifier la capacité d'adaptation, le sens de l'innovation et de leadership et les compétences (transversales).

Pour améliorer les compétences managériales et favoriser les progrès des managers, les entreprises adoptent l'évaluation multi niveaux, appelée 360°. Un cadre est évalué par des salariés situés à trois niveaux. Par exemple, trois de ses collaborateurs, trois de ses collègues, son chef et deux cadres de même niveau que son chef. Cette évaluation peut être précédée d'une réflexion du cadre sur les perceptions que ces trois niveaux ont du style de management.<sup>142</sup>

### **2.3. Le développement des compétences**

Aujourd'hui la question de développement des compétences est devenue cruciale pour toute organisation qui vise une performance et s'apparaître leaders de son environnement, aussi pour suivre la dynamique des changements qu'ils soient en externe qu'en interne.

#### **2.3.1. Définition du développement des compétences**

Quel que soit leurs niveau de départ , leur emploi actuel et leur qualification initiale, les employés , les cadres , comme les techniciens sont obligés d'apprendre constamment des « choses » nouvelles<sup>143</sup>. Le développement des compétences devrait dans ce cas être l'une des préoccupations majeures pour les entreprises, dans plusieurs secteurs de l'économie.

Pour Dimitri Weiss, « Le développement des compétences est la volonté de chercher Soi-même, apprécier ses possibilités de développement, même si cela doit se faire en contact avec la gestion des RH.»<sup>144</sup>

Le développement des compétences des salariés renvoie aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître leur rendement actuel et futur par l'augmentation de leur capacité d'accomplir la tâche. La réussite de cette démarche nécessite le passage d'un certain nombre d'étapes bien déterminées et qu'il faudrait impérativement prendre en compte.

Selon Alain Tourin « Le développement est le résultat des rapports dialectique entre les trois types de mouvement, sociaux, d'action critique et d'innovation. »<sup>145</sup>

Le développement des compétences est une démarche stratégique de long terme visant à réaliser une performance économiques durable, de chercher des capacités nouvelles de réaction à des événements imprévus ou une adaptabilité à des situations de grande turbulence et d'incertitude.

---

<sup>142</sup> Peretti, J-M «Gestion des ressources humaines », Librairie Vuibert, 15 éditions, Paris, 2008, p92

<sup>143</sup> Claude Lévy-Leboyer, « la gestion des compétences », édition d'organisation, paris, 2002, p127.

<sup>144</sup> Dimitri weiss, gestion des ressources humaines, édition d'organisation, paris ; 200, p435.

<sup>145</sup> BOISLANDELL Ede Henri, dictionnaire de gestion et mangement, vocabulaire, concepts, outils, édition economica, paris, 1998, p164.

Le développement des compétences constitue un enjeu majeur soit pour l'entreprise soit pour le salarié, d'une part, il permet à l'entreprise de disposer des ressources nécessaires afin de faire face aux évolutions et d'augmenter son efficacité, d'autre part, il assure la motivation et la fidélisation de ses collaborateurs.

Pour développer ses compétences, l'organisation dispose d'un certain nombre de moyens dont les plus importants sont : La formation, la GPEC, la VAE, le coaching.

### 2.3.2. Les enjeux du développement des compétences

La compétence joue un rôle important dans les éventuelles qu'elle peut offrir au salarié dans sa carrière, mais aussi à la stabilité et le développement que garantissent les entreprise.

#### ✓ Enjeux pour l'entreprise

- ✓ Anticiper et satisfaire les besoins des clients.
- ✓ Evoluer leur organisation en ce qui concerne ; métiers, emplois.
- ✓ Assurer l'adéquation du salarié au poste qui lui est confié.
- ✓ La fidélisation des employés : ils pourront envisager une évolution de carrière et cela contribuera à réduire le taux de turnover dans l'entreprise.
- ✓ Offrir une meilleure performance de l'entreprise.

#### ✓ Enjeux pour le salarié

- ✓ Le développement des compétences donne au salarié la possibilité de gérer sa carrière et de développer ses projets professionnels.
- ✓ Il permet aux employés de bénéficier d'une forme d'enrichissement au niveau intellectuel.
- ✓ Acquérir une qualification plus élevée.
- ✓ Le développement des compétences permet au salarié d'accéder dans les meilleures conditions à un emploi.

### 2.3.3. Les moyens mis en place pour le développement des compétences

Le capital humain joue un rôle très important pour la réussite d'une entreprise. En investissant sur son développement, cette dernière pourrait impacter positivement.

Parmi les nombreux moyens ; nous distinguons :

#### 2.3.3.1. La formation

La stratégie de toute entreprise accorde à la formation une place privilégiée dans le cadre de la politique des ressources humaines en lui consacrant une part financière importante dans le but de combler l'écart entre les performances attendues et l'action actuelle.

Selon **J.M.Peretti**, la formation c'est « Ensemble d'actions, de moyens, de techniques, et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportement leur aptitudes leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs de personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leur tâches actuelles et futures .»<sup>146</sup>

La formation est un processus de transformation de l'individu et de le faire passer d'une situation à une autre par le biais d'un processus d'apprentissage quelconque, c'est pour cela qu'elle englobe plusieurs types (Formation par apprentissage, formation sur le tas, la FPS, le perfectionnement professionnel, formation de recyclage...). Chaque type de formation correspond à une situation bien précise en fonction des objectifs qui lui sont fixés.

Nous pouvons donc dire plus brièvement que la formation est l'action de former intellectuellement et moralement quelqu'un.

### ➤ **Les objectifs de la formation**

Les objectifs visés par la formation dans les entreprises sont essentiellement l'amélioration de rendement et l'amélioration du développement des Ressources Humaines dans l'entreprise.<sup>147</sup>

Cependant, les Ressources Humaines sont plus aptes à aider leur superviseur à atteindre les objectifs de l'entreprise, ce qui accroîtra la rentabilité et la compétitivité de cette dernière. Les objectifs de la formation doivent être clairs, réalistes, praticables et vérifiables qui sont les suivants :

- ✓ Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés ;
- ✓ Adapter les salariés à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- ✓ Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- ✓ Améliorer le statut des salariés par les promotions ;
- ✓ Contribuer à un programme d'expansion et de la politique d'acquisition des Ressources Humaines ;
- ✓ Aider au développement de la prévention et à la protection des salariés dans des situations spécifiques ;
- ✓ Améliorer la communication orale des salariés et leur faire contrôler leur stress quand ils font un exposé professionnel ;
- ✓ Favoriser les relations interpersonnelles et l'analyse de situations organisationnelles ;
- ✓ S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;

---

<sup>146</sup> JEAN MARIE Peretti, « ressources humaines et gestion du personnel », Edition, Vuibert, paris, 1994, p326

<sup>147</sup> BARBEL M., « Le grand livre de formation » Edition DUNOD, paris, 2012, p, 24.

✓ Crées un sentiment d'appartenance des salariées envers leur organisation et favoriser une meilleure perception de leur milieu de travail.

### ➤ Les types de formations professionnelles

Nous pouvons distinguer plusieurs types de formation qui peuvent répondre non seulement au sujet du travail, mais aussi au profil des travailleurs sous divers types. Ces types de formation sont :

✓ **La formation par apprentissage** : C'est une formation sur le lieu de travail permettant à l'individu d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice du métier auquel il est affecté.

✓ **La formation sur le tas** : C'est une formation qui s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs. Cette formation doit être en rapport avec le travail du poste occupé pour le travailleur à former. Selon **LOIC.C**, «les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateur et à transmettre leurs connaissances à savoir faire aux collaborateurs de l'entreprise.»<sup>148</sup>

✓ **Formation professionnel spécialisée (FPS)** : Destinée généralement pour les nouveaux recrues, ce type de formation se présente d'un caractère promotionnel. Elle vise à accorder à l'individu de nouvelles compétences pour occuper un poste.

✓ **Le perfectionnement professionnel** : Dit perfectionnement professionnel toute activité de formation visant l'adaptation permanente de travailleur à son poste de travail. En d'autre terme, cette formation est appliquée lorsqu'un écart poste-employé se constate.

✓ **La formation de recyclage** : Toute action de formation visant à une adaptation permanente de travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celle de son poste initiale, même niveau de qualification autrement dit : le recyclage c'est de faire adapter un travailleur à des nouvelles tâches pour un nouveau poste qu'il occupera.

### ➤ Le processus de formation

Pour choisir et mettre en œuvre une formation destinée à combler les écarts entre les compétences requises et les compétences existantes, il convient que le management pilote les étapes suivantes :

**Etape01 : Définir les besoins de formation** ; le processus de formation devrait être engagé à l'issue de l'étape d'analyse des besoins de l'organisme et de la description des besoins reliés aux compétences. Cette définition s'appuie sur une analyse des besoins actuels et anticipés de l'organisme par comparaison avec les compétences existantes de son personnel.

L'objectif de cette étape consiste à :

---

<sup>148</sup>LOIC C., « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod, Paris 1991, p. 298.

- ✓ Définir les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises;
- ✓ Définir la formation nécessaire aux personnels dont les compétences existantes ne correspondent pas aux compétences requises par les tâches ;
- ✓ Analyse des demandes individuelles ;

**Étape 02 : concevoir et planifier la formation;** l'étape de conception et de planification permet d'établir le cahier des charges du dispositif de formation. Cette étape est consacrée :

- ✓ La conception et la planification des actions de formations à entreprendre pour traiter les écarts de compétences identifiées ;
- ✓ La définition de critères pour évaluer les résultats de la formation et pour piloter le processus de formation (choix des formateurs et prestataires).

**Étape 03 : Pourvoir à la formation ;** il incombe au prestataire de formation de réaliser toutes les activités en rapport avec l'action de formation telles que spécifiées dans le cahier des charges du dispositif de formation. Le rôle assumé par l'organisme pour l'encadrement et la réalisation de la formation pourrait inclure les opérations suivantes :

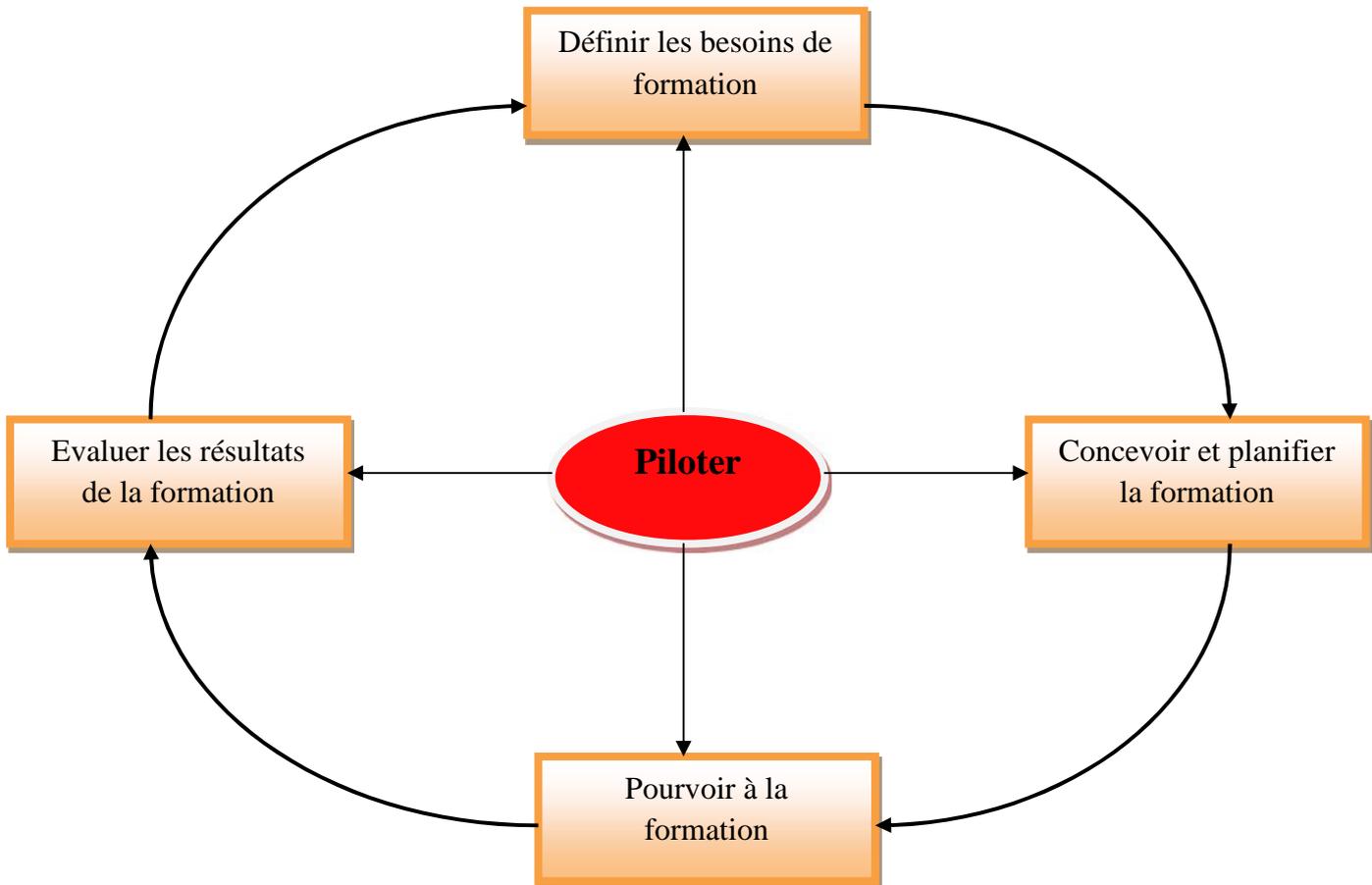
- ✓ Apporter son appui au formateur et à l'apprenant
- ✓ Piloter la qualité de la formation.

**Étape 04 : Évaluer les résultats de la formation ;** les buts de l'évaluation sont de confirmer que la formation a bien permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et ceux du dispositif de formation, en d'autres termes que la formation a été efficace. Il convient que l'évaluation intervienne à la fois à court terme et à long terme:

- ✓ A court terme pour recueillir le retour d'information sur les méthodes et les ressources utilisées, ainsi que sur les progrès dans les connaissances et les capacités issues de la formation ;
- ✓ Along terme pour apprécier la performance dans le travail et l'amélioration de la productivité.

Le schéma suivant représente les différentes étapes du processus et nous montre ainsi, que les éléments de sortie d'une étape fournissent les éléments d'entrée dans l'étape suivante ce qui engendre un cycle de formation

**Fig N° 05** : Le cycle de formation



Source : ISO 10015, « Management de la qualité-lignes directrices pour la formation, 1<sup>er</sup> édition, suisse, 1999, P 02

### 2.3.3.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

L'une des préoccupations centrales de la GRH concerne sa capacité à doter l'entreprise de ressources humaines nécessaires en quantité (effectifs) et en qualité (compétences) au moment voulu. Afin de répondre à cet enjeu, les entreprises se sont toujours efforcées de prévoir leurs besoins à plus ou moins long terme. La GPEC se présente dans ce cas comme une technique qui permet le développement des compétences vue que sa mission est de donner à l'entreprise la possibilité de définir et de mettre en œuvre les moyens favorisant sa rentabilité et son efficacité.

Selon **Patrick Gilberte Michel Parlier**, « La GPEC est une démarche d'ingénierie des ressources humaines, qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques visant à

réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences).»<sup>149</sup>

La GPEC, permet de définir les emplois et ressources nécessaires pour réaliser les objectifs stratégiques de l'organisation, aujourd'hui et dans le futur autrement dit, elle permet aux organisations de se poser aujourd'hui les bonnes questions pour préparer l'entreprise de demain. Une série de question à traiter en comité de direction tous les ans comme suit :<sup>150</sup>

- ✓ Quel est l'impact de la démographie de l'entreprise sur les ressources ?
- ✓ Quels sont les impacts des facteurs externes (marché, technologies, besoins de nouvelles compétences, changement sociaux...) sur les métiers et les ressources ?
- ✓ Quels seront les nouveaux rôles, missions et nouveaux métiers dont l'entreprise aura besoin demain ?
- ✓ Quels sont les écarts entre nos besoins en recherche de talents, de compétences et l'offre du marché ?
- ✓ Devons-nous générer en interne nos talents ou allons-nous les chercher à l'extérieur ?

La GPEC doit s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, trop souvent les entreprises ont choisi cet outil comme variable d'ajustement des effectifs. Or la GPEC, ne peut se limiter à de simple calcul quantitatif des emplois. En effet, elle doit être intégrée et construite en fonction des différentes politiques telles que : Formation, recrutement ...

### ➤ **Les objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La GPEC vise plusieurs objectifs :

- ✓ Adapter les ressources humaines. L'entreprise souhaite mettre en adéquation les compétences des hommes et l'évolution des emplois ;
- ✓ Maîtriser les conséquences des changements technologiques et économiques. Il faut développer de nouvelles compétences ;
- ✓ Maintenir l'employabilité des salariés, en anticipant et en maintenant une veille technologique et en lui assurant la formation ;
- ✓ Permettre une meilleure gestion des carrières, en développant des compétences et en détectant les savoirs, savoir-être et savoir-faire de chaque individu (mobilité intellectuelle) ;
- ✓ Une flexibilité géographique, un référentiel commun facilite l'identification des mobilités possibles, une souplesse fonctionnelle (polyvalence) ;

---

<sup>149</sup> Patrick Gilberte Michel Parlier, la gestion professionnelle des RH, fondement, bilan et mise en œuvre dans WEISS Dimitri, Ressources humaines, 3ème édition, édition d'organisation, 1999/ 2005.p498.

<sup>150</sup> Annick Haegel « Ressources humaines », 3ème édition, édition Dunod, paris, 2010, 2016, p137.

- ✓ Une meilleure efficacité de la formation ;
- ✓ Eviter la perte de savoir dans l'entreprise (départs en retraite, démissions) ;
- ✓ Acquérir un avantage compétitif pour faire face à la concurrence. Il ne s'agit plus de gérer

les compétences uniquement comme des ressources, mais comme des sources de création de valeur.

### ➤ Les voies d'entrée dans une GPEC

Une fois que l'entreprise a clairement défini ses objectifs et les raisons de la mise en place d'une démarche GPEC, Cette dernière doit choisir son mode d'entrée.

Pour Annick Haegel, afin de réussir la mise en place d'une gestion des compétences, la DG et le pilote du projet doivent choisir avec pertinence les voies d'entrer dans la démarche. Plusieurs possibilités leur sont offertes à savoir :<sup>151</sup>

✓ Entrer par le plan à moyen terme. Cela consiste à étudier l'ensemble des métiers de l'entreprise et à agir sur tous les métiers à la fois sans restriction. Cette approche globale s'accompagne de la réalisation d'une carte des métiers complète et vise à l'élaboration globale d'une politique RH.

✓ Entrer par plan à plus court terme (démarche locale). Il est possible de démarrer dans la gestion des compétences par :

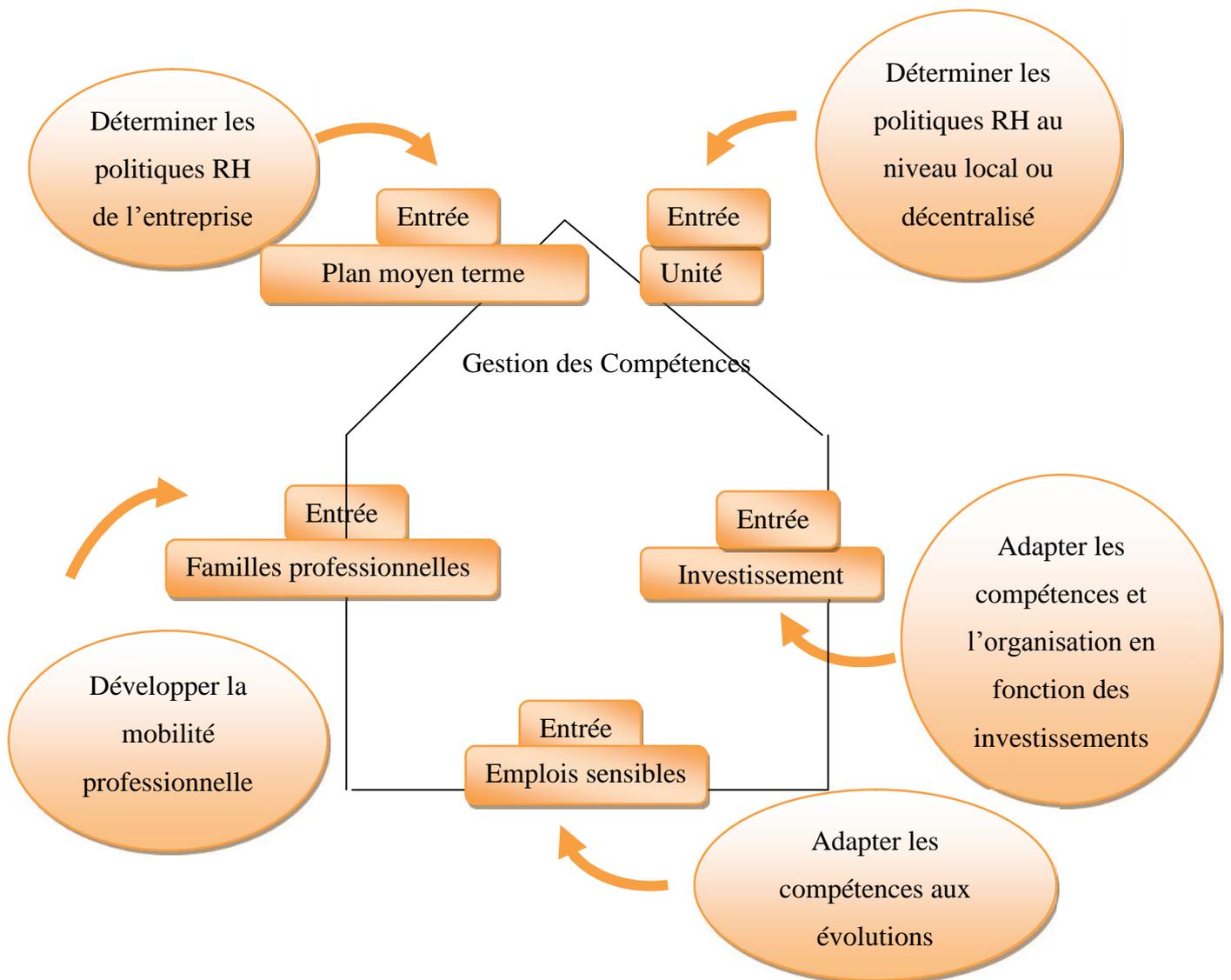
- Les emplois dits (sensibles) ;
- Les familles professionnelles ;
- Les investissements ;
- L'unité de travail ;
- La démarche qualité (mise en conformité avec les exigences de normes qualité).

Le schéma suivant représente les voies d'entrer possible dans une démarche GPEC :

---

<sup>151</sup> Annick Haegel, Op. Cit, P150, 160.

**Fig N°06 :** Les voies d'entrée possible dans une démarche GPEC



**Source :** Annick Haegel, ressources humaines, 3ème édition, éditionDunod, paris, 2010,2016, p 137.

Le choix d'une voie d'entrée est primordial car il permet d'obtenir plus ou moins facilement et rapidement les résultats escomptés.

➤ **Les étapes clés de la démarche GPEC**

Lorsqu'une entreprise se lance dans un tel projet, il lui convient de bien détailler la méthodologie à adopter, ainsi qu'à l'analyse des ressources disponibles doit lui permettre de faire un état des lieux le plus possible tout aux niveaux quantitatif que qualitatif. Nous pouvons distinguer alors les étapes suivantes :

### **Etape 01 : Identification des métiers et leurs évolutions**

Dans cette étape, il s'agit de se poser les questions suivantes :

- ✓ Quelle structure pour demain ?

A cause des réorganisations de plus en plus fréquentes des entreprises, que se soient au niveau des unités ou au niveau global avec les fusions, les absorptions. Ou il est primordial pour l'entreprise de définir comment son organisation s'articulera.

- ✓ Quelles compétences et quels métiers pour demain ?

Il faut se livrer à une étude prospective sur les métiers dont l'entreprise a besoin demain et les compétences qui permettent de faire face à ces futurs besoins.

### **Etape 02 : Analyse quantitative des ressources de l'entreprise**

L'analyse consiste à adapter les ressources exprimées en poste aux besoins de l'entreprise à court et moyen terme. Il s'agit de réfléchir sur l'évolution des métiers et de simuler l'affectation d'une personne sur un poste. Dans ce cas, certains critères peuvent être déterminés tels que :

- ✓ Etude de la pyramide des âges ;
- ✓ Evaluer le nombre de démissions, de licenciements, de départs en retraite ;
- ✓ Connaître la politique de promotion et son application pour prévoir et évaluer les glissements ;
- ✓ Faire une analyse des flux dans les différents emplois-types.

Afin de bien mener cette analyse, l'entreprise dispose de divers outils tels que : organigramme, - pyramides des âges et d'ancienneté- entretien annuel d'évaluation- le bilan social.

### **Etape 03 : Diagnostic des écarts et évaluation des compétences :**

Ces études qualitatives et quantitatives permettent de se projeter dans le futur et d'évaluer les écarts qui peuvent exister entre les exigences des emplois (compétences requises) et les caractéristiques des ressources (compétences disponibles).

Différents déséquilibres peuvent apparaître :

- ✓ Il peut s'agir de déséquilibre à court terme, par exemple se trouver en sous-effectif en raison d'un surcroît de travail ;
- ✓ Il peut s'agir de déséquilibre à moyen et/ou long terme, le cas par exemple de départs en retraite, de licenciements, de mutations.

#### **2.3.3.3. La validation des acquis de l'expérience (VAE)**

La validation des acquis de l'expérience (VAE), constitue parfois de façon insoupçonnée, un outil d'évolution des compétences, tant au niveau de l'entreprise et de son capital humain, que pour l'individu lui-même. Mais la VAE a aussi pour mission de s'inscrire pleinement dans les politiques

de développement des compétences de l'entreprise. La démarche VAE que conduit le candidat l'engage dans une véritable phase d'introspection. Il connaîtra différentes prises de conscience et, au-delà de l'obtention du titre ou diplôme recherché, il construit, confirme et affirme son identité professionnelle, et développe de nouvelles compétences.<sup>152</sup>

### 2.3.3.4. Le coaching (l'accompagnement)

Définition : selon **Chantal Higy-Lang et Charles Gellman**, «Le coaching est un processus : c'est l'accompagnement d'un professionnel ou d'un groupe de professionnels sur leur terrain de travail. Orienté vers l'individu, il lui permet d'atteindre un niveau d'équilibre et de performance optimale, et un meilleur savoir sur soi, sur l'autre et l'environnement».<sup>153</sup>

Il favorise l'expression de l'ensemble de son potentiel : aussi bien intellectuel qu'émotionnel, organisationnel et créatif. Il aide enfin chacun à gérer son contact en explorant ses freins psychologiques et relationnels.

#### ➤ Les types de coaching

On distingue 03 types de coaching :

##### ✓ **Coaching de compétence**

C'est l'apprentissage de capacités liées au métier, de capacités relationnelles pour améliorer sa communication vis-à-vis des autres, ainsi que des capacités personnelles. C'est un niveau qui agit sur les premiers niveaux logiques : l'environnement, les comportements, les émotions, les capacités ou compétences.

##### ✓ **Coaching de performance**

C'est la forme la plus fréquente et la plus large du coaching. Elle vise à développer la performance de la personne ou de l'équipe par rapport à une tâche précise. Le recours à ce type de coaching se fait dans le cas de problèmes ponctuels ou récurrents éprouvés par un professionnel au cours de la réalisation d'une tâche. Il relève surtout des dimensions opérationnelles du travail et consiste à rechercher des solutions.

##### ✓ **Coaching stratégique**

Le coaching stratégique ou de pilotage se définit comme un accompagnement des personnes dans la conduite de leur projet, dont la réussite durable repose sur une transformation en profondeur des acteurs.

---

<sup>152</sup> Sandrine ANSART, Pierre-Yves SANSÉAU, Pascal LEFORT «La VAE, un outil de développement des compétences», édition Dunod, Paris, 2010, P45, 79.

<sup>153</sup> Chantal Higy-Lang, Charles Gellman, « Le coaching », préface de Jean Gil boitouzet PDG de bourse direct, édition d'organisation, Paris, 2000, P 07

Il se limite, en principe, au dirigeant et à l'équipe de direction. Pour le reste de l'entreprise, le coaching peut être assuré en relais par des cabinets spécialisés mais, idéalement, il devrait l'être par la ligne hiérarchique et les managers eux-mêmes.

### ➤ **Les objectifs du coaching**

Les objectifs du coaching sont multiples :

- ✓ Optimisation de la pratique professionnelle et du savoir-faire
- ✓ Le développement du capital humain dans les situations à forte enjeux
- ✓ Il permet aux cadres de prendre de nouvelles fonctions dans les meilleures conditions
- ✓ Il permet de changer le mode de fonctionnement des tâches, qui s'adaptent aux évolutions technologiques

### **Section 03 : Le lien entre la mobilité interne et le développement des compétences**

La mise en place d'une politique pouvant favoriser la flexibilité et la fidélisation de ressources humaines est source d'avantage compétitif. Ainsi pour les entreprises qui veulent développer la mobilité des salariés consiste à disposer des compétences adéquates au bon endroit, au bon moment et au bon niveau.

Le but de cette section est de présenter le lien entre la mobilité interne et le développement des compétences, pour commencer, nous allons mettre le point sur le développement des compétences et l'employabilité, l'interrelation entre la mobilité interne et le développement des compétences. Ensuite, nous allons tenter d'expliquer le lien entre la mobilité interne et le développement des compétences

#### **3.1. Le développement des compétences et l'employabilité**

L'employabilité constitue en effet une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance et une chance supplémentaire pour l'employé afin de développer ses compétences. «Développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour les salariés ». <sup>154</sup>

**Bader F.** Ajoute dans son discours que ; L'entreprise, en développant chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées, aura à tout moment et à sa disposition les compétences nécessaires pour suivre l'évolution des technologies et des marchés du travail et cela renforce sa performance.

**Lepessier**, de son côté, considère l'employabilité comme une contrepartie que les organisations peuvent offrir à ses salariés afin de maintenir un lien social qui répond en particulier aux besoins de sécurité de chacun. L'enjeu aujourd'hui est de s'adapter au contexte ou de laisser la scène au plus performant. « Pour les entreprise aujourd'hui et s'adapter ou disparaître ».

Les conditions et les pratiques de gestion en matière des ressources humaines comme la formation professionnelle, la mobilité et la motivation constituent un préalable pour développer l'employabilité. Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés ainsi que les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables.

---

<sup>154</sup> Bader F « le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable ». CEROG, journée développement durable.AIMS.IAE d'AIX-en Provence, 11-5-2005.

De ce fait, l'employabilité qui impérativement développe les compétences des individus peut aboutir à une mobilité externe ce qui constitue un investissement manqué et un handicap majeur pour les entreprises.

L'enjeu est comment préserver les compétences rares pour qu'elles restent fidèles à la firme sans pour autant négliger le développement de l'employabilité, facteur nécessaire de performance et d'adaptabilité dans un environnement qui change sans cesse.

L'entreprise pour pouvoir gagner le pari de la compétitivité et s'adapter au mieux aux différents changements tant économiques qu'organisationnels et technologiques devrait miser selon l'avis partagé de tous les auteurs sur les compétences des ressources humaines.

C'est en effet, seules les compétences disponibles au sein de l'organisation ou recrutées à partir du marché extérieur peuvent aller de l'avant et réaliser les objectifs dans de bonnes conditions vu leur savoir-faire et leurs aptitudes aux différentes situations même les plus difficiles.

### 3.2. La mobilité interne et le développement des compétences

La mobilité interne peut être une garantie pour le développement des compétences et d'acquisition de multiples connaissances suite aux passages des salariés sur les différents postes et leur promotion hiérarchique supérieurs. Pour **Emery. Yet Gonin. F**, « Une promotion professionnelle n'est possible qu'à partir de moment où l'individu a fait le tour des fonctions exercés à son niveaux. ».<sup>155</sup>

### 3.3. La corrélation entre la mobilité interne et le développement des compétences

Si la connaissance est au cœur de la performance comme l'explique certaines théories managériales, les politiques de mobilité deviennent des leviers d'action pour gérer ces compétences, ce qui explique leurs enjeux stratégique tant pour l'entreprise que pour ses salariés.<sup>156</sup>

De ce fait, nous pouvons citer la relation entre le développement des compétences et la mobilité interne sous un certains nombres d'aspects, parmi lesquels nous trouvons :

#### 3.3.1. La mobilité outil de développement et de transfert des connaissances

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

---

<sup>155</sup> EMERY Yves, GONIN François. « Dynamiser les ressources humaines » ; une approche intégré pour les services public et entreprise privées, compatible avec les normes qualité. Edition sous la direction d'Alain CHARLING, France, 1999, P112

<sup>156</sup> BOURCIER Caroline, « enjeux et pratiques de la mobilité interne », mémoire de master Recherche de gestion des ressources humaines et des relations sociales, université Paris, I, Pantheon Sorbonne, 2006, p 42,43

valaisser émerger un modèle de la compétence fondé sur les aptitudes cognitives, la capacité à communiquer et à s'intégrer avec les autres.

C'est dans cette perspective que **Campion, Cheraskin et Stevens**, démontrent que la mobilité favorise l'apprentissage et la multiplication des connaissances. Ainsi, en multipliant ses expériences, un employé augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être frustrant.<sup>157</sup> Pour développer cette analyse, **Mallet**, ajoute que la mobilité contribue à l'accumulation des connaissances en permettant des échanges d'expériences.<sup>158</sup> De plus, pour **Romalaer**, le transfert de connaissances au sein d'une organisation passe bien par un « Brassage » des individus, permettant à chacun d'échanger sur ses avoirs avec ses autres collègues. Cependant, la mobilité ne peut donc assurer ce rôle de transfert qu'à condition que des dispositifs de formalisation des connaissances soient mis en place<sup>159</sup>

D'autres chercheurs vont plus loin en remarquant les similitudes entre le processus de mobilité et celui de transfert des connaissances. Ces deux processus présentent des caractéristiques communes, notamment au niveau de certaines étapes de leur décomposition. Un des objets de la mobilité est de répondre à un besoin de terme humain, il s'agit de trouver la meilleure adéquation entre un poste à pourvoir et les ressources présentes dans l'entreprise.<sup>160</sup> De la même façon, le transfert de connaissance cherche à répondre à un besoin par les connaissances existant au sein de l'entreprise.

Ainsi, la mobilité comme le transfert des connaissances ont le même caractère d'adéquation entre un besoin de l'entreprise et la présence des compétences chez un salarié.

### 3.3.2. La mobilité, pilier de la gestion prévisionnelle

Une politique de mobilité interne constitue également un atout stratégique du fait de sa dimension anticipatrice et prospective. En effet, dans le but de maintenir un avantage concurrentiel, l'organisation devrait parvenir à maîtriser non seulement ses compétences clés actuelles mais également des compétences clés futures. L'innovation et la satisfaction de nouveaux besoins de la clientèle nécessitent le recours à de nouvelles compétences qu'il faut savoir maîtriser. Pour obtenir ces nouvelles compétences l'organisation peut choisir de former en interne des employés capable de

---

<sup>157</sup> Campion M.A, Cheraquin L, Stevens M.J (1994) "carrier related antecedents and outcomes of job rotation", *Academy of management journal*, 37-8, p1518-1542.

<sup>158</sup> Mallet lois, « organisation qualifiante, coordination et incitation », dans la production de compétence dans l'entreprise, CEDEFOP, revue Européenne, n°5, 1995, p .10-16.

<sup>159</sup> ROMALAERP, (2000), « Rencontres et organisation », in Austissier D. et Wacheux F, *structuration et management des organisations*, L'Harmattan, logique de gestion.

<sup>160</sup> Notais Amélie, « l'influence de la mobilité interne sur le transfert de connaissance intra-organisationnel », XXIII Tutorat collectif des IAE, juin, 2005 p 23-25

les acquérir. C'est donc dans cette logique que la politique de mobilité va permettre d'anticiper les besoins futurs de l'organisation en termes de compétences et donc d'adapter le plan de formation en conséquence. C'est à partir de cette conception que la politique de mobilité est un des piliers de la **GPEC**.<sup>161</sup>

La mobilité comme la formation sont des leviers d'action pour répondre aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs. Là où la formation agit qualitativement sur les compétences des salariés, la mobilité agit sur la répartition quantitative des ressources humaines en fonction de la stratégie de l'entreprise et les souhaits des individus quant à leur carrière. La mobilité permet ainsi un meilleur ajustement entre les ressources présentes dans l'entreprise et ses besoins futurs, La mobilité serait donc un facteur d'optimisation et de performance. Mais pour anticiper les besoins futurs de l'organisation, un des éléments essentiels d'une politique de mobilité est la connaissance et le repérage des compétences actuelles et du potentiel de chaque salarié afin de déterminer quel type de formation lui attribuer. La GPEC apparaît ainsi comme le moyen d'anticiper les reconversions et de redéployer les activités afin d'éviter les restructurations brutales. Une fois l'analyse réalisée, s'engage ensuite le processus de communication et d'information sur les perspectives offertes aux salariés. La mobilité permet donc de rationaliser et d'orienter les effectifs vers les besoins de l'entreprise.<sup>162</sup>

Une politique de mobilité est donc source de performance non seulement parce qu'elle oriente et développe les compétences au sein de la firme mais également parce qu'elle oblige à un recul sur les compétences clés. Selon **Ortega**, «une politique de mobilité permet à l'entreprise de mieux apprécier les compétences de ses salariés et offre ainsi la possibilité de mieux les maîtriser au niveau de leur apprentissage et de leur pérennité dans l'entreprise».<sup>163</sup>

---

<sup>161</sup> Charline Tripet, page 12

<sup>162</sup> BOURCIER Caroline, « enjeux et pratiques de la mobilité interne », mémoire de master Recherche de gestion des ressources humaines et des relations sociales, université Paris, I, Pantheon Sorbonne, 2006, p 42,43

<sup>163</sup> Ortega, j. « Job rotation as a Learning Mechanism, Management science, Oct, 47, n°10, p 1361-1370

## **Conclusion du chapitre**

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons abordé le développement des compétences. Dans une première partie nous avons mis l'accent pour définir le concept de compétences, d'outil est important de débiter par la définition de compétence, afin de pouvoir mettre en place la gestion des compétences.

Il est très important pour les organisations de chercher à faire acquérir et à développer les compétences telles qu'elles soient individuelles ou collectives et qu'elles jugent nécessaires à leurs développements et à leurs adaptations.

Dans ce cas, gérer les compétences est une technique qui permet à l'entreprise de disposer en temps voulu du personnel ayant les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être) nécessaires pour pouvoir répondre à tout moment à ses besoins.

En tant que pratique de la GRH, la mobilité est devenue une exigence incontournable car elle n'est pas seulement une promotion pour augmenter le salaire d'un employé mais aussi les améliorer et contribuer au développement de leurs compétences.

Nous pouvons conclure, que le développement des compétences et la mobilité sont doublement importants. D'une part, ils permettent à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé par l'implication des individus motivés et rentables, d'autre part, ils donnent de la valeur ajoutée à l'employabilité du travailleur dans un environnement marqué par le chômage et les restructurations des unités de production.

## **Chapitre 03 :**

**La mobilité interne et le  
développement des compétences au  
sien de la SPA Danone Djurdjura.**

## **Chapitre 03 : la mobilité et le développement des compétences au sien de la SPA Danone Djurdjura.**

### **Introduction du chapitre**

Après avoir présenté le cadre théorique de notre thématique dans les deux chapitres précédents, nous allons passer au cas pratique ou le choix s'est porté sur la SPA DANONE Djurdjura.

DANONE est une multinationale d'un leader mondial sur le marché des produits laitiers frais, des biscuits et du marché de l'eau minérale. Elle est l'une des industries installée sur le territoire algérien, à avoir un ensemble de spécificités qui font d'elle un organisme attrayant.

Afin d'examiner l'importance donnée à la mobilité au sein de la structure SPA DANONE Djurdjura et son impact sur le développement des compétences, il nous semble utile de faire une enquête du terrain.

A cet effet, nous avons procédé par questionnaire auprès d'un échantillon des employés présentés dans l'entreprise SPA DANONE Djurdjura.

Après avoir étalé le terrain d'investigation de l'enquête, nous allons analyser les informations recueillies. Au départ, nous présenterons les employés enquêtés selon les critères associés à ses derniers, en vue de faire ressortir leurs principales caractéristiques qui constitueront une base d'analyse des spécificités de la mobilité interne. Pui, nous analyserons son incidence sur le développement des compétences.

## **Section 01: Présentation du terrain d'étude et de l'enquête**

Pour examiner l'importance des coefficients de la mobilité interne et son influence sur le développement des compétences, il est essentiel de faire une enquête du terrain. A cet effet, la première section de ce chapitre sera réservée à la présentation du terrain d'investigation et de l'enquête du terrain.

### **1.1. Présentation du terrain d'enquête: SPADANONE Djurdjura**

L'entreprise Danone est une multinationale installée depuis 2001 en Algérie, elle s'est liée en partenariat avec le groupe BATOUCHE, avant de prendre la totalité des actions en 2004.

#### **1.1.1. Historique de l'entreprise**

##### **➤ Groupe DANONE**

Les origines du groupe DANONE (ci-après également « le groupe ou DANONE ») remontent à 1966, lors que la fusion de deux sociétés verrières française, glaces de Boussois et verrerie Sonchoir Newrsel, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuversel (« BSN »).

En 1967, le groupe BSN réalisait un chiffre d'affaires d'environ 150 millions d'euros dans le verre plat et le verre d'emballage.

A partir de 1970, le groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et successivement rachète, les Brasserie Kronenbourg, la société européenne de Brasserie et la société des eaux minérales d'Evian qui, à l'époque, étaient des clients importants de l'activité de verre de l'emballage du groupe BSN. A la suite de ces acquisitions, le groupe BSN est devenu le leader français de la Bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un groupe alimentaire français, réalisent un chiffre d'affaire important dans les produits laitiers et les pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français.

Au cours des années 70-80, le groupe BSN, après avoir cède son activité de verre plat, a concentré son développement sur l'alimentation en Europe occidentale. Il a ainsi acquis des Brasseries en Belgique, en Espagne, et en Italie, DANONE le premier producteur de Yoghourts au États-Unis Générale Biscuits, une Holding française détenant LU et d'autres marques de Biscuits en Europe, les filiales « Biscuits » de Nabisco Inc. En Royaume-Uni et en Asie, et Galbani, le premier fabricant de fromage en Italie.

En 1989, le groupe BSN était alors le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen, et le premier en France, en Italie et en Espagne.

## *Chapitre 03 : La mobilité et le développement des compétences au sein de la SPA Danone Djurdjura*

---

Au début des années 90, le groupe BSN a adopté une stratégie de consolidation des positions, acquises au cours des années précédentes, BSN a acquis Volvic en France de renforcer sa position dans les activités d'eau en bouteille.

Pour affirmer son statut de groupe international l'agroalimentaire et des boissons et pour renforcer sa notoriété, le groupe BSN a décidé, en 1994, de se rebaptiser Groupe DANONE (BSN, société mère du groupe a, à cette occasion, également rebaptisée Groupe DANONE, ci-après également « la société »).

En 1997, le groupe a engagé un important programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, Boisson et Biscuits, Snacks céréaliers) qui représentent 77% du chiffre d'affaire, le groupe DANONE est le premier producteur mondial de produits frais, le second producteur mondial de Biscuits et Snacks céréaliers et le premier producteur d'eau conditionnée.

En Algérie au terme des accords, le groupe Danone a également conclu un accord de partenariat avec laiterie DJURDJURA, leader du marché des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA(DDA).

### ➤ **Laiterie DJURDJURA**

Limitée à la fabrication de produits laitiers DJURDJURA est une véritable épopée menée de bout par le groupe Batouche et cette unité est l'une des cinq (05) filiales du groupe Batouche.

C'est en 1984, que mûrit dans l'esprit du groupe Batouche, l'idée de création d'une petite unité de fabrication de Yaourt dans la région d'Ighzer Amokrane avec des moyens très limités, l'unité n'a démarré qu'avec une remplisseuse de pots préforme d'une capacité de 1000 pots/heure.

Afin de parvenir à supplanter ces rivaux, et de faire face aux exigences de l'heure, aussi bien en quantité qu'en qualité le Groupe Batouche a modéré l'équipement de l'unité et il a fait entrer une équation simple « ceux qui ne travaillent pas n'ont pas d'ambitions, donc pas d'avenir dans l'entreprise », avec des efforts et un travail acharné, l'unité a réussi à acquérir en 1986 une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000/heure.

En 1988, comme le dit si bien le proverbe « à cœur vaillant rien d'impossible », l'entreprise se voit dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert.

En 1991, se fut l'acquisition d'une ligne de production de crème dessert.

En 1993, une nouvelle conditionneuse est arrivée avec une capacité de production de 9000pots/heure.

## *Chapitre 03 : La mobilité et le développement des compétences au sein de la SPA Danone Djurdjura*

---

En 1995, l'entreprise DJURDJURA sort carrément de son adolescence, par l'acquisition de deux (02) conditionneuses 12000 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure.

En 1996, profitant de la création de la zone d'activité industrielle d'Akbou, le Groupe Batouche inaugure sa nouvelle unité.

En 1999, construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers (fromage fondu, en portions 08 et 16 portion, fromage à pâte pressé, camembert).

En octobre 2001, signature de l'accord de partenariat avec le Groupe DANONE

### ➤ **Partenariat (DANONE. DJURDJURA ALGERIE SPA)**

En octobre 2001, le leader mondial des produits laitiers frais « Groupe DANONE » a conclu un accord de partenariat avec la laiterie DJURDJURA, leader du marché Algérien des produits laitiers frais (PLF) en prenant une participation de 51% dans la société DANONE. JURDJURA ALGERIE SPA (DDA).

Après l'année 2002 consacrée à rénover le site d'Akbou et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future, la marque DANONE a été lancée en août 2002

### ➤ **Situation géographique**

DANONE DJURDJURA ALGERIE est implantée :

✓ Dans une zone industrielle (TAHARCHT) véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaires et en cours d'expansion.

✓ A deux (02) Km d'une grande agglomération (Akbou).

✓ A quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.

✓ A 60 Km de Bejaia, chef-lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort trafic et un aéroport international reliant divers destination (Pris, Marseille, Lyon, St Etienne et Charleroi).

✓ A 170Km à l'ouest de la capitale Alger.

✓ Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : CANDIA, SOUMMAM, IFRI...etc.

### **1.1.2. Identification de l'entreprise (DDA)**

#### ➤ **Dénomination sociale**

##### ✓ **Avant le partenariat**

• Le Groupe DANONE : la dénomination sociale de la société est GROUPE DANONE.

• Laiterie DJURDJURA : la dénomination sociale est Laiterie DJURDJURA

✓ **Après le partenariat**

• La dénomination des deux sociétés après le partenariat est DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA.

➤ **Le siège social**

✓ **Avant partenariat**

• Le Groupe DANONE : Le siège social de la société est au 07, rue de Téhéran, 75008 Paris.

• Laiterie DJURDJURA : Le siège social de la société est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

➤ **Après partenariat**

• Le siège social de la société « DANONE DJURDJURA ALGERIE SPA » est situé à la Zone industrielle d'Akbou (W) Bejaia Algérie.

➤ **Forme juridique**

➤ **Avant partenariat**

• Le Groupe DANONE : la société de Forme Anonyme à conseil d'administration est soumise à la disposition du livre II du code du commerce et au décret N° 67236 du 23 Mars 1967 sur les sociétés commerciales Françaises, et le Groupe DANONE a été constitué le 02 Février 1899, l'Assemblée Générale Extraordinaire du 13 décembre 1941 a propager la durée de société au 13 décembre 2040.

• Laiterie DJURDJURA : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte, elle est constitué selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de la famille de BATOUCHE (Société Familiale).

➤ **Après partenariat**

- Société par action à capitale de 7900 200 000 DA.
- Téléphone : 213(034) 19 61 53 -(034) 19 61 68.
- Téléfax : 0982 400 948.
- Responsable actuels : Mr Renaud CHAMONAL (Directeur Générale)

➤ **Danone actuellement**

• En 2006 exactement en mois de juillet « DANONE DJURDJURA » est devenu « SPA DANONE » avec 95%.

- Les 5% restantes pour la famille Batouche.

➤ **La production et les différents produits**

L'unité Danone Djurdjura Algérie produit 350 à 400 tonnes/jour.

Ses différents produits sont :

- Yaourt ferme traditionnel ;
- Seven bénéfiques ;
- Bioactivia aromatisé ;
- Bioactivia aux fruits ;
- Crème dessert (DANETTE) ;
- Yaourt fruité (fruits) ;
- Yaourt à boire (Dan'up) ;
- Jus (Danao) ;
- Petit Gervais nature ;
- Petit Gervais aux fruits

## **1.2. Présentation de l'enquête du terrain**

Dans la présente partie, nous aurons à présenter l'enquête du terrain d'une façon détaillée, nous exposerons en premier les objectifs de cette enquête et la nécessité de mener un tel travail. Ensuite, nous traiterons de la méthodologie adoptée pour atteindre les objectifs visés. Enfin, nous présenterons la justification des différentes rubriques du questionnaire d'enquête et des conditions dans lesquelles le travail du terrain a été réalisé.

### **1.2.1. Objectif et méthodologie de la recherche**

L'enquête de terrain repose sur un questionnaire s'adressant aux employés de SPA DANONE Djurdjura. Ce questionnaire permet de quantifier et de comparer l'information collectée d'un échantillon représentatif de la population visée par l'évaluation.

➤ **Objectif de l'enquête de terrain**

Le travail que nous avons réalisé sur le terrain constitue le pivot central de notre étude. Ainsi, l'objectif est de répondre clairement à la problématique posée et de vérifier les hypothèses aussi émises au début de notre travail.

Le but visé par l'enquête est évidemment d'arriver à dégager un certain nombre de données qui puissent nous permettre de traiter la pratique de la mobilité interne, notamment, ses effets sur la gestion du développement des compétences des employés au sein de la SPA DANONE Djurdjura.

Il s'agit de rassembler les informations pour la confirmation ou l'infirmité des hypothèses et principalement pour répondre à la problématique posée.

D'une manière plus précise, cette enquête va nous permettre, en analysant ses résultats, d'indiquer le lien entre la mobilité interne et le développement des compétences au niveau du SPA DANONE Djurdjura.

➤ **La méthodologie de l'enquête de terrain**

Avant de passer à l'architecture du questionnaire de notre enquête, nous tenons à rapporter une définition pour ce concept: « Le questionnaire est l'ensemble de questions dont le but est de générer de l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs de l'étude». <sup>164</sup>

Le questionnaire nous a apparu comme la technique la mieux adaptée pour trouver des réponses à nos questions, et une fois ces objectifs explicités, il y a lieu de monter les différentes étapes d'ordre méthodologique par lesquelles nous devons passer pour atteindre ces objectifs. Ces étapes vont de la détermination de l'échantillon et la confection du questionnaire et les conditions de réalisation de l'investigation.

Dans la détermination de l'échantillon à étudier, il faut d'abord déterminer la population mère ou de la base de sondage. Il s'agit pour notre cas de considérer les employés de SPA DANONE Djurdjura Mais pour que notre questionnement reste lié à la problématique de base, il est nécessaire de choisir parmi tous les employés celles et ceux qui pouvant fournir de la manière la plus fidèle les informations dont nous aurons besoins.

**1.2.2. Confection du questionnaire et condition de réalisation**

➤ **Confection du questionnaire**

Le questionnaire a été construit à partir d'une enquête quantitative et qualitative de convenance non aléatoire, préalable d'une manière assez large permettant le recueil d'un maximum d'informations. Sur la base de la partie théorique, le choix des axes du questionnaire est motivé par le principe d'identifier les éléments déterminants la gestion de la mobilité interne de la SPA DANONE Djurdjura et de répondre à la problématique posée au départ.

Ce questionnaire comporte vingt-deux (22) questions dont certaines sont fermées, nécessitent des réponses par « oui » ou par « non », ou par choix de réponses, d'autres, sont ouvertes pour laisser aux enquêtés un espace ouvert pour exprimer et donner d'autres réponses possibles.

---

<sup>164</sup>GINNELLONIET .J, et Vernet. E, Etudes de marché ; Les éditions Vuibert, Paris, 1995, P178

Nous avons confectionné un questionnaire qui comporte trois parties : des questions relatives à la présentation des données personnelles des employés, ensuite, celles de la mobilité interne, enfin la mobilité interne et le développement des compétences.

### ✓ **Présentation des données personnelles**

Cette première partie regroupe cinq questions, leurs objectifs est de recueillir des informations personnelles sur la population étudiée. Identifier précisément le genre, les catégories d'âges, les niveaux d'instruction, les catégories socioprofessionnelles ainsi qu'à l'ancienneté et les différents postes occupés.

### ✓ **La mobilité interne**

Les questions de la deuxième partie sont en nombre de neuf. Abordent exactement le sujet de mobilité interne par ses types, ses critères, ses apports, les éléments qui facilitent sa mise en place notamment, son importance au regard des employés, enfin, son impact sur le rendement de l'entreprise.

### ✓ **La mobilité interne et le développement des compétences**

Dans la troisième partie, nous avons élaboré huit questions, au travers desquelles nous visons démontrer l'importance des compétences dans la pratique de mobilité notamment, des questions sur les effets d'après mobilité sur le développement des compétences, le rôle de la formation en étant un moyen de développement principalement, en terme de savoirs et de savoir-faire.

### ➤ **Conditions de réalisation**

La tâche de terrain est guidée en deux phases : la première consiste à déposer le questionnaire au niveau de l'entreprise SPA DANONE Djurdjura pour être rempli par les employés, la seconde a pour tâche de parfaire le questionnaire par un entretien avec le service de gestion des ressources humaines. La mission d'enquêter auprès des salariés a été pratique, également pour nous, la tâche d'enquête était commodité, mais certaines questions n'ont pas eu de réponse auprès de quelques enquêtés : doute toute sorte de questionnaire, ne se perçoivent pas nécessaires de libérer un minimum de leur temps pour répondre à un questionnaire qui ne leur restitue rien.

L'idée consiste à toucher la majorité des employés de SPA DANONE Djurdjura, Pour la collecte des données, nous avons choisi de distribuer notre questionnaire à un échantillon composé de (64) employés répartis dans divers service à la SPA DANONE Djurdjura. Nous avons obtenu un taux de retour de 78%, soit 50 exemplaires.

## Section 2 : présentation et analyse de l'échantillon

Pour mieux apprécier l'impact de la mobilité interne, on a recueillie auprès des employés de l'entreprise SPA DANONE Djurdjura leurs points de vue sur l'importance accordée aux facteurs de développement de leurs compétences.

### 2.1. Présentation et analyse de l'échantillon

Le but est de faire identifier la composition de l'échantillon, selon plusieurs critères, tout en précisant le nombre des employés ayant répondu et ceux qui n'ont pas répondu au questionnaire, ce qui nous permettra de bien analyser chaque hypothèse sous forme d'un tableau, on va calculer le nombre de réponses à chaque question et calculer leurs pourcentages.

#### 2.1.1. Présentation des caractéristiques de la population d'étude

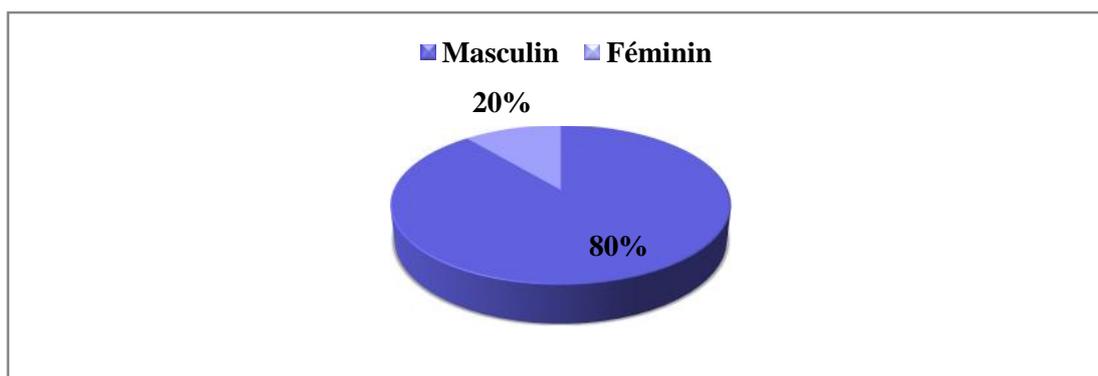
##### ➤ Répartition de l'échantillon selon le genre

**Tableau N° 02 :** Présentation de l'échantillon selon le genre

Genre	Effectif	Pourcentage
Masculin	40	80%
Féminin	10	20%
Total	50	100%

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain.

**Fig N° 07 :** Présentation de l'échantillon selon le genre



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

Dans cette partie de notre enquête, on a eu toute les réponses concernant le genre dont la majorité 80% des salariés enquêtées fait partie du sexe masculin et 20% du sexe féminin. Nous constatons d'après les résultats présentés dans la figure N°07 la dominance des hommes sur les femmes dont l'écart qui les sépare est remarquable. Cela explique que la SPA Danone Djurdjura donne une place importante aux hommes au sein de son organisme.

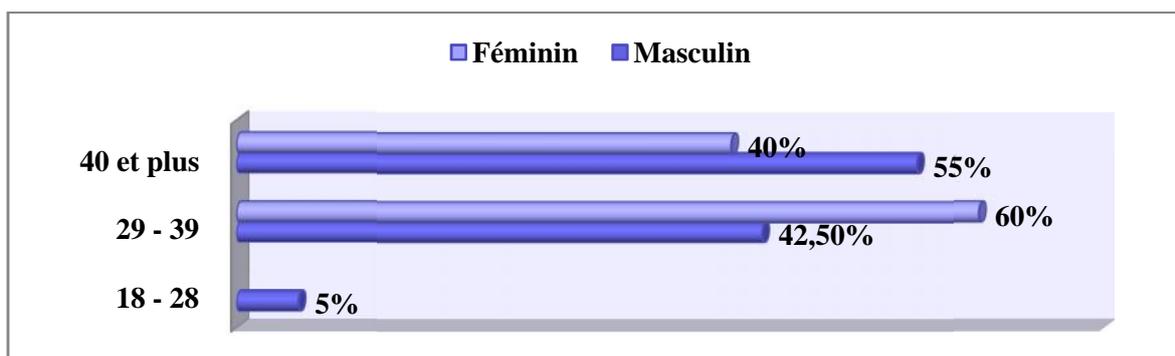
➤ La répartition selon l'Age

**Tableau N° 03:** L'appartenance du l'âge

L'âge	Masculin		Féminin		Total	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
18-28	02	05%	–	–	02	04%
29-39	16	42,5%	06	60%	22	44%
40 et plus	22	55%	04	40%	26	52%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain.

**Fig N°08:**L'appartenance du l'Age.



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain.

D'après les résultats obtenus de l'enquête, pratiquement, on remarque que la majorité des salariés appartient au groupe d'âge de 40 ans ou plus, ça représente un pourcentage de 52%, et ceux qui ont l'âge compris entre 29 à 30 ans 44%. La classe des personnes âgées entre 18 à 28 ans représente 04%.

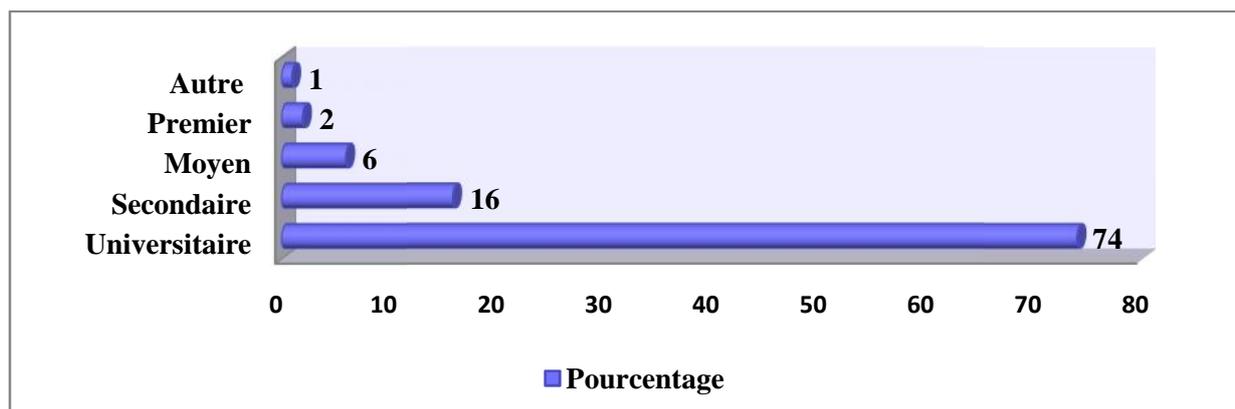
➤ Le niveau d'étude ou d'instruction des salariés :

**Tableau N° 04:**Niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
Premier	01	02%
Moyen	03	06%
Secondaire	08	16%
Universitaire	37	74%
Autre	01	02%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**FigN°09:**Niveau d'instruction



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain.

Dans ce point, nous allons parler du niveau d'instruction des salariés au sein de l'entreprise, en remarquant que la majorité, soit 74% des employés enquêtés font partie de ceux qui ont un niveau universitaire et 16% au secondaire, et ceux qui sont au premier et moyen, représente un pourcentage de 02% et 06%, ainsi ce qui sont classés sur d'autres niveaux représente 2%.

De ce fait, on peut dire que cette variété des niveaux d'instructions, revient à la présence de l'université et des centres de formation dans la wilaya de Bejaia.

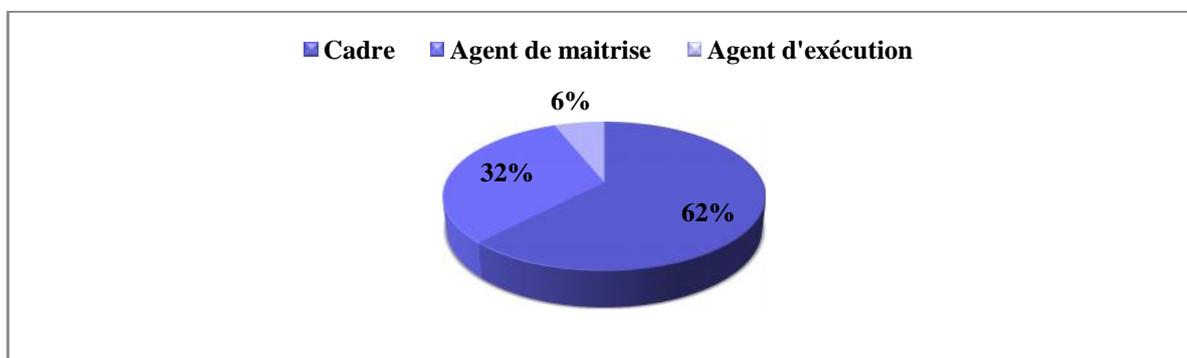
➤ **Répartition par catégorie socioprofessionnelle**

**Tableau n°05:**Répartition par catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage
<b>Cadre</b>	31	62%
<b>Agent de maîtrise</b>	16	32%
<b>Agent d'exécution</b>	03	06%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**FigN° 10:**Répartition par catégorie socioprofessionnelle



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

Dans cette partie, nous allons présenter la répartition ou la distribution des enquêtées selon la catégorie socioprofessionnelle des salariées. On constate dans le tableau N°05 que la catégorie la mieux représentée est celle des cadres, soit 62%, puis les agents de maîtrises représentent 32%, on termine par la catégorie des exécutants avec un pourcentage de 06%.

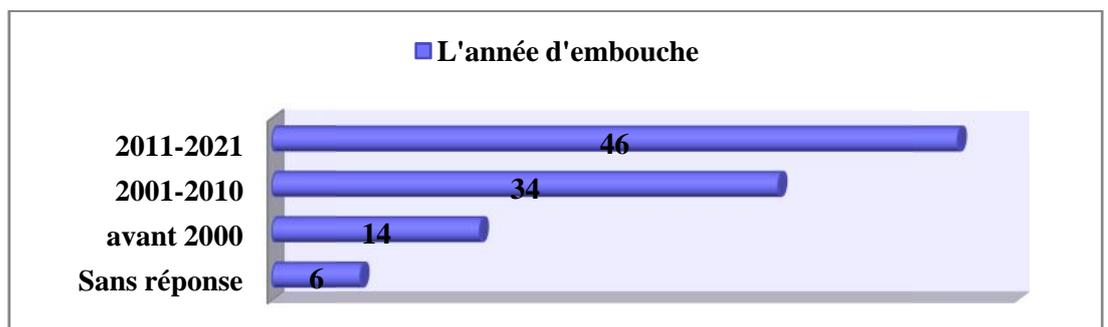
➤ **La répartition de l'échantillon selon l'année d'embauche**

**Tableau n°06 :** La répartition de l'échantillon selon l'année d'embauche

L'année d'embauche	Effectif	Pourcentage
<b>Avant 2000</b>	07	14%
<b>2001-2010</b>	17	34%
<b>2011-2021</b>	23	46%
<b>Sans réponse</b>	03	06%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°11:** La répartition de l'échantillon selon l'année d'embauche



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

Dans cette partie de notre enquête, la répartition de l'échantillon montrée dans le tableau n°06 que la catégorie [2011-2021] est assez considérable avec un taux de 46%, par contre la catégorie [2001-2010] représente 34%, alors que 14% représente l'année d'embauche avant 2000, 6% des enquêtés n'ont pas répondu à cette question. On constate que le taux de recrutement est assez élevé dans ces dernières années dans l'entreprise Danone.

### 2.1.2. Répartition de l'échantillon selon la mobilité interne

Dans cette partie, nous allons présenter les types de la mobilité interne des salariés au sein de l'entreprise Danone, nous allons mettre en évidence ses critères, ainsi que son impact sur le rendement de l'entreprise.

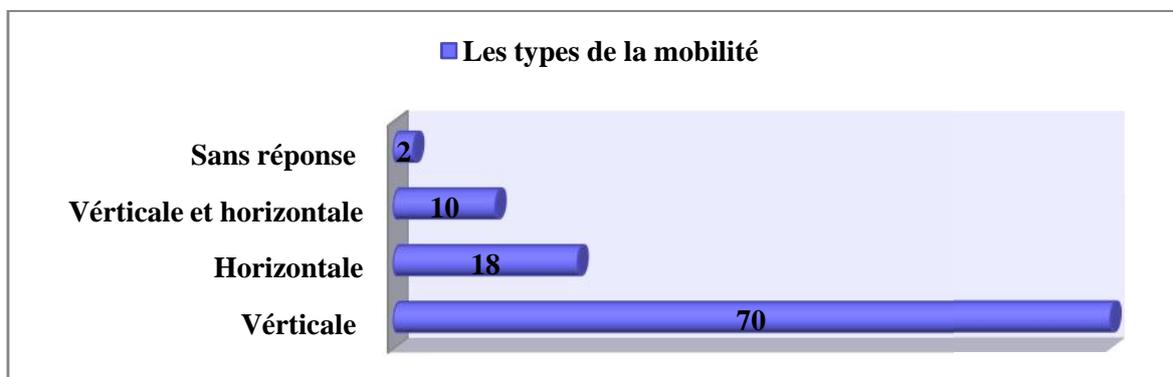
#### ➤ les types de la mobilité

**Tableau N°07 : Les types de la mobilité**

Type de mobilité	Effectif	Pourcentage
Verticale	35	70%
Horizontale	09	18%
Verticale et horizontale	05	10%
Sans réponse	01	02%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°12 :** Les types de la mobilité



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

D'après l'enquête, nous allons présenter les types de mobilité des salariés. A ce titre, dans le premier chapitre (page 2) on a consacré un titre pour expliquer les formes ou les types de mobilité.

La figure N°12 nous montre que la majorité, soit 70% des salariés représente la mobilité verticale ou la promotion, et 18% des salariés bénéficient d'une mobilité horizontale, ainsi 10% représente le pourcentage des deux formes de mobilité au sein de l'entreprise. Par ailleurs, 02% des employés n'ont pas répondu à cette question

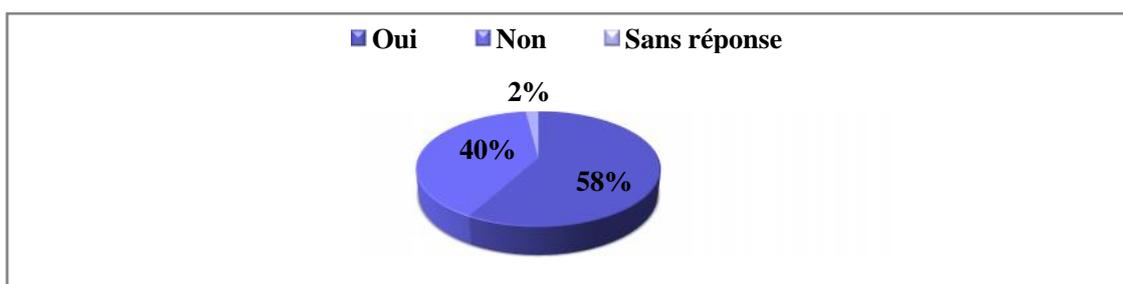
➤ **La postulation des salariés pour une position ouverte en interne:**

**Tableau N°08 :** La postulation des salariés pour une position ouverte en interne

Une position ouverte en interne	Effectif	Pourcentage
Oui	29	58%
Non	20	40%
Sans réponse	01	02%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°13:** La postulation des salariés pour une position ouverte en interne



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

A partir des résultats obtenus de l'enquête, le tableau N°08 montre les employés qui ont postulé à une position ouverte en interne leurs pourcentages est de 58% ainsi que 40% qui n'ont pas postulé à cette position, 02% des enquêtes n'ont pas répondu à cette question. On constate que, au sein de l'entreprise SPA DANONE Djurdjura, la mobilité se fait d'une manière volontaire pouvant postuler pour changer de poste ou l'environnement en effectuant une demande de changement de poste qui sera traitée par la direction des ressources humaines.

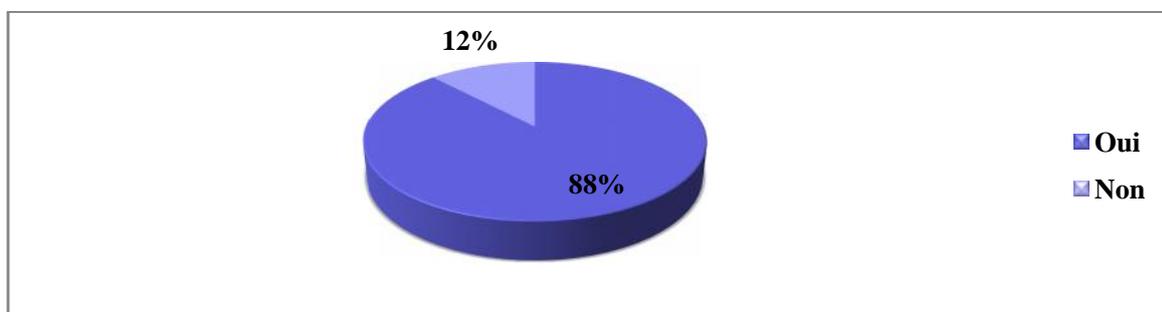
➤ **L'indispensabilité de la mobilité dans la vie professionnelle des salariés**

**Tableau N°09 :** L'indispensabilité de la mobilité dans la vie professionnelle des salariés

L'indispensabilité de la mobilité	Effectif	Pourcentage
Oui	44	88%
Non	06	12%
Total	50	100%

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°14 :** L'indispensabilité de la mobilité dans la vie professionnelle des salariés



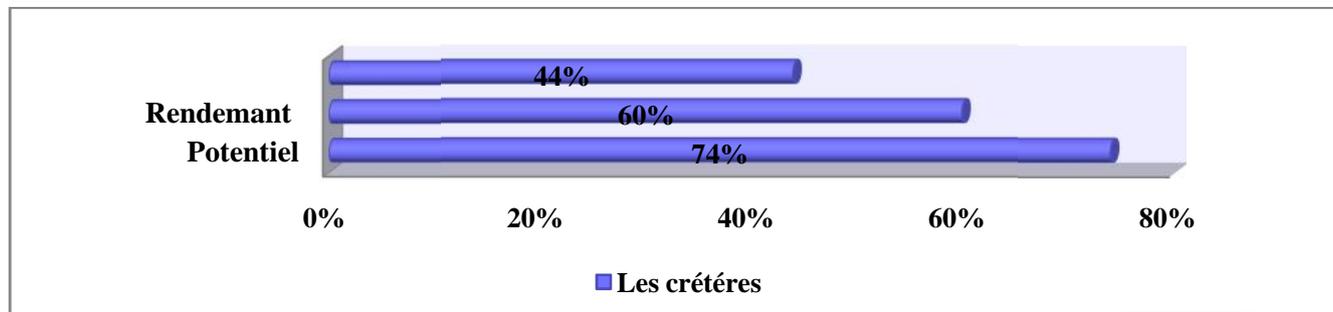
Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

La majorité des salariés enquêtés 88% affirment une indispensabilité de la mobilité dans la vie professionnelle du faite qu'elle procure de la formation, défend la capitalisation des connaissances qui permettent les échanges d'expérience et la confrontation des pratiques professionnelles,

Par ailleurs, pour ceux qui trouvent que la mobilité interne n'est pas indispensable dans leur vie professionnelle sont de 12% dont la majorité d'entre eux font partie de la catégorie d'âge de 29 à 39 ans occupant des postes des responsables.

➤ **Les critères de la mobilité interne**

**Fig N°15:** Les critères de la mobilité interne



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

Dans cette partie, nous allons mettre en évidence et classer les critères essentiels qui permettent aux salariés d'être mobiles au sein de SPA DANONE Djurdjura

A partir des résultats de l'enquête, on remarque que le critère du potentiel a une influence considérable de 74% ce qui explique que le savoir et la maîtrise de plusieurs métiers permettent la polyvalence des salariés. Quant au rendement, il est de 60%, cela veut dire que ce critère procure aux agents qui décident un avantage d'engager pour une démarche de mobilité.

Par ailleurs, le comportement occupe la troisième place de 44% du faite que ce critère est un déterminant essentiel pour l'accomplissement du travail, par conséquent, cela influence sans doute profondément le climat social et la productivité de l'entreprise. Cependant pour autre, seulement 14% des enquêtés ont répondu à la question

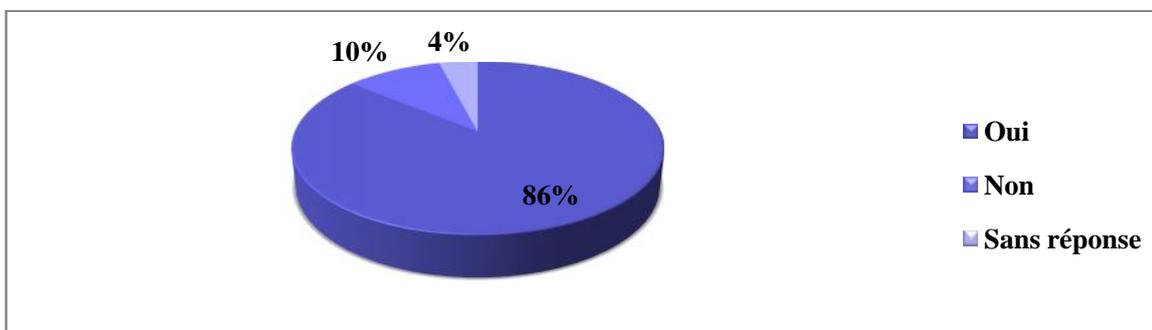
➤ **le changement de poste après la mobilité interne et sont suivi par un changement de salaire**

**Tableau N°10 :** le changement de poste après la mobilité interne et sont suivi pas un changement des salaires

Le suivi de la mobilité interne par un changement de salaire	Effectif	Pourcentage
Oui	43	86%
Non	05	10%
Sans réponse	02	04%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°16 :** le changement de poste après la mobilité interne et sont suivi pas un changement de salaire



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

Sur les 96% des salariés répondant à la question, 86% d'entre eux affirme que le changement de leur poste après la mobilité interne a été suivi par un changement de salaire dont ce dernier constitue un moteur de motivation. Cependant, 10% des salariés n'étaient pas suivi par un changement de salaire. Tandis que 4% des enquêtes n'ont pas répondu à cette question.

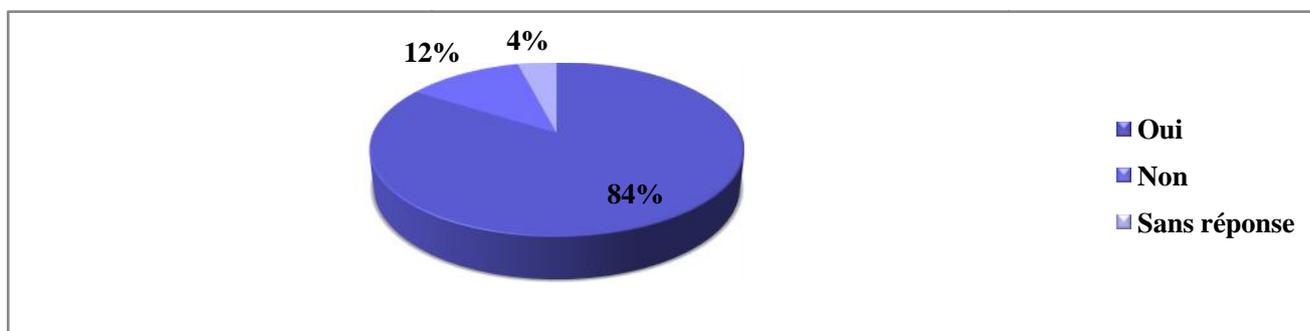
➤ **La satisfaction des salariés dans leur nouveau poste**

**Tableau N°11 :** La satisfaction des salariés dans leur nouveau poste

La satisfaction de poste	Effectif	Pourcentage
Oui	42	84%
Non	06	12%
Sans réponse	02	04%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°17 :** La satisfaction des salariés dans leur nouveau poste



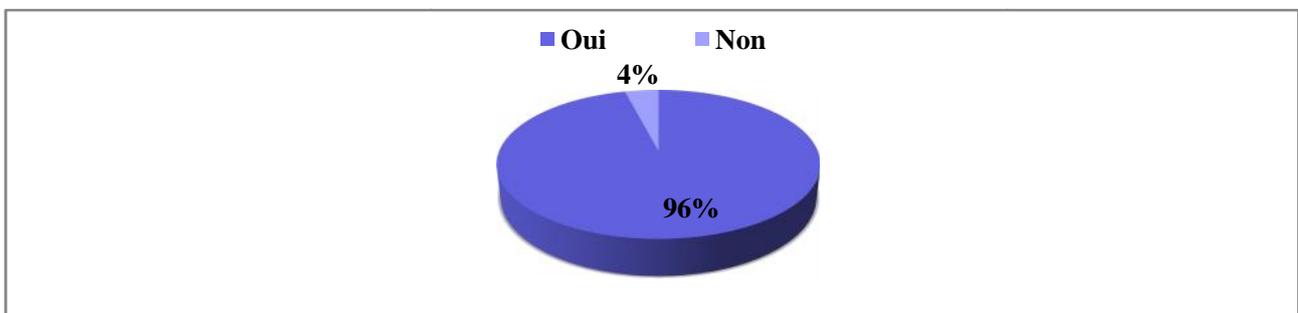
Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

Sur les 96% des salariés répondant à la question, la majorité des salariés soit 84% sont satisfaits dans leurs nouveaux postes, on outre 12% affirme qu'ils ne sont pas satisfaits, 04% des employés n'ont pas répondu à la question.

A ce stade, la satisfaction de la plupart des enquêtés conclut un enrichissement pour les salariés eux-mêmes et pour l'entreprise, ce qui induit un rendement continu, une stabilité et de la motivation. Le contentement après le changement de poste est perçu par les salariés du faite que l'entreprise prend en considération les désirs et les postes que les salariés veulent occuper.

➤ **l'apport de la mobilité au sein de l'entreprise pour les salariés**

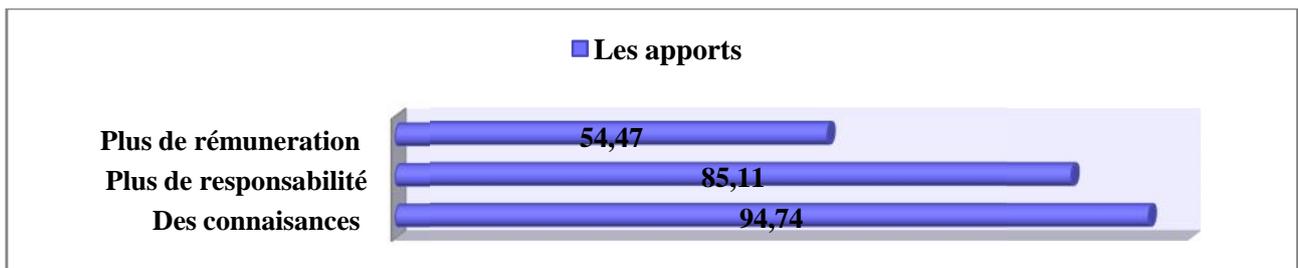
**Fig N°18:** l'apport de la mobilité au sein de l'entreprise pour les salariés



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

D'après notre enquête, dans la première partie de la question, nous avons constaté que pour la quasi-totalité des employés enquêtés, soit 96% témoigne que la mobilité interne au sein de SPA DANONE Djurdjura leur a apporté un plus. Par ailleurs, 04% des enquêtés voient le contraire.

**Fig N°19 :** les apports les plus attendue par les salariés



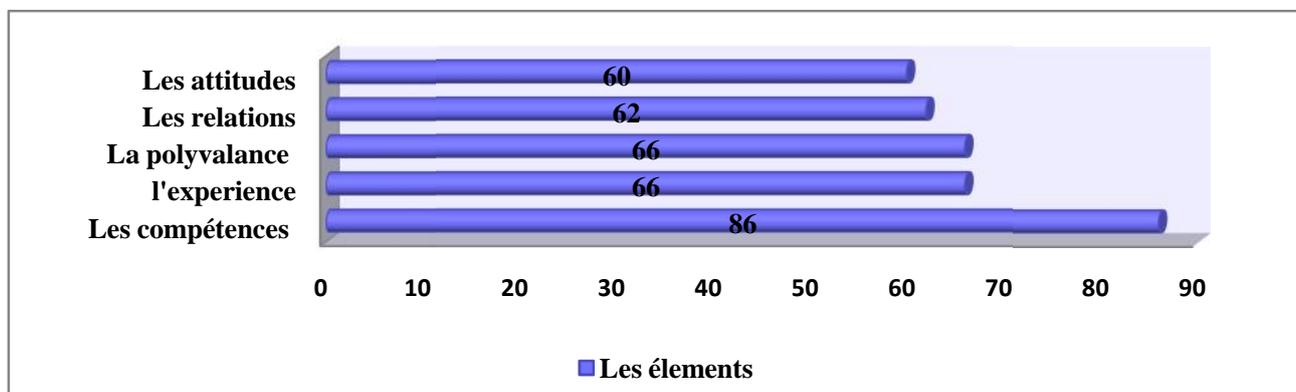
Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

Sur les 94% des salariés répondant à la deuxième partie de la question, les apports les plus attendus par les salariés répartis dans la figure N°19 nous permettent de déduire que les connaissances constituent un pilier du développement des compétences dont elles s'étendent en majorité par 94,74%. Il est aussi remarquable que la majorité des enquêtés soit 85,11% confirment que la mobilité interne a apporté un plus de responsabilité afin d'imposer leurs places et de rejouer un rôle qui leurs permettent de détenir un pouvoir au sein de l'entreprise et qui va servir pour la

promotion et dans la gestion des carrières. Quant aux salariés affirmant que la mobilité leur a apporté plus de rémunération sont de 57,47% ceci anime une motivation chez eux.

➤ **Les éléments qui facilitent la mobilité interne**

**Fig N°20** : les éléments qui facilitent la mobilité interne



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

Pour ce qui concerne les éléments facilitant la mobilité interne, selon les résultats obtenus les compétences se distinguent par 86%, ce qui explique que c'est un élément essentiel qui permet l'adaptation au nouveau poste, de s'approprier les connaissances et les savoir-faire dans leurs postes.

En deuxième lieu, on trouve l'expérience et la polyvalence sur le même niveau avec plus de la moitié, 66% ce qui leur a permis d'enrichir leurs connaissances, en apportant de nouvelles visions et des méthodes de travail différentes à celles appliquées au sein de l'organisme.

Quant à l'élément de relation se situe en troisième par 62% et l'attitude de 60%.

➤ **L'impact positif de la mobilité des salariés sur le rendement de l'entreprise**

**Tableau N°12:**L'impact positif de la mobilité des salariés sur le rendement de l'entreprise

L'impact positif de la mobilité des salariés	Effectif	Pourcentage
Oui	49	98%
Non	01	02%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°21:** L'impact positif de la mobilité des salariés sur le rendement de l'entreprise



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

### 2.1.3. La mobilité interne et le développement des compétences

Afin de mieux estimer l'importance des pratiques de la mobilité interne et le développement des compétences, on a recueilli auprès des salariés au sein de SPA DANONE Djurdjura leur point de vue sur l'importance accordée à chacune des pratiques.

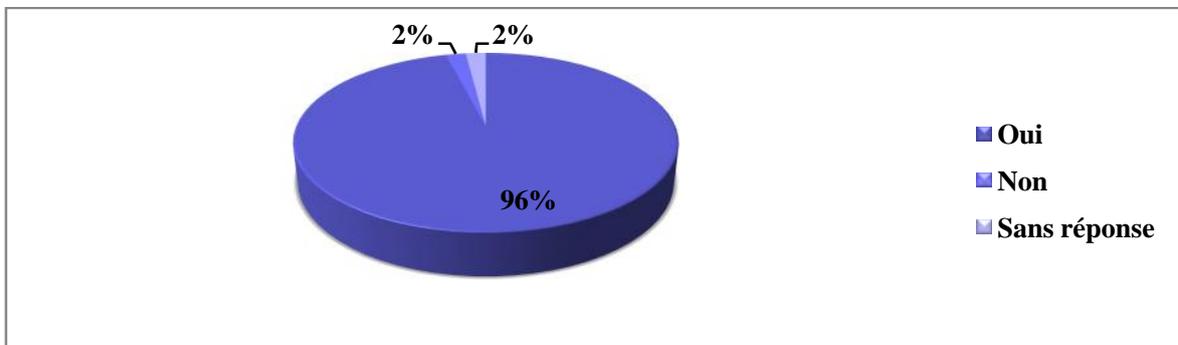
➤ **les compétences permettant d'être mobile en interne**

**Tableau N°13 :** les compétences permettant d'être mobile en interne

Les compétences et la mobilité interne	Effectif	Pourcentage
<b>Oui</b>	48	96%
<b>Non</b>	01	02%
<b>Sans réponse</b>	01	02%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°22 :** les compétences permettant d'être mobile en interne



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

## Chapitre 03 : La mobilité et le développement des compétences au sein de la SPA Danone Djurdjura

Sur les 98% des salariés enquêtés qui ont répondu à la question, on trouve 96% ont répondu favorable, ce qui implique que la mobilité interne permet le développement des compétences où elle favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, elle permet les échanges d'expériences entre les salariés au sein de l'entreprise. Par ailleurs, la minorité soit de 02% des répondants affirment que la mobilité ne développe pas les compétences, ils jugent qu'elle n'apporte rien pour eux, c'est juste un passage d'une fonction ou d'un métier à un autre. Seulement 2% des employés qui n'ont pas répondu à cette question.

### ➤ **l'influence positive de la mobilité interne sur le développement des compétences**

**Tableau N°14 :** l'influence positive de la mobilité interne sur le développement des compétences

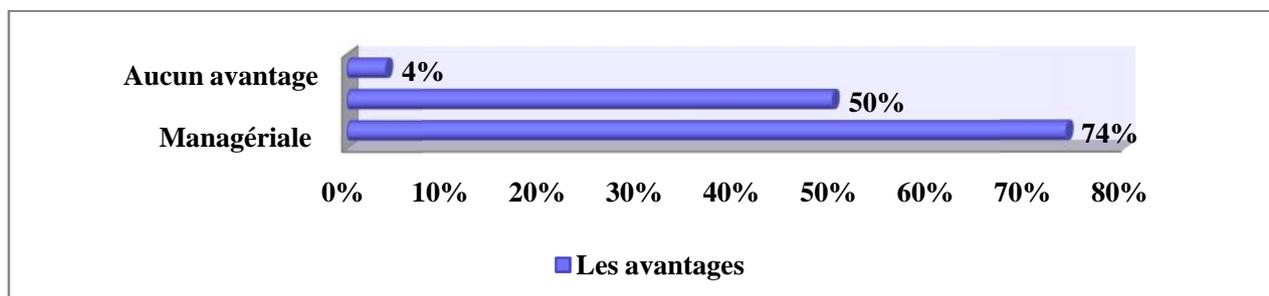
<b>l'influence de la mobilité interne</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Oui</b>	48	96%
<b>Non</b>	–	–
<b>Sans réponse</b>	02	04%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

**Source:** Etabli à partir de l'enquête de terrain

A partir des résultats obtenus dans le tableau N°14, la quasi-totalité, soit 96% ont répondu favorablement, ce qui explique que la mobilité interne a une influence positive sur le développement de leurs compétences et ce dernier est accompli par l'expérience et la maîtrise de plusieurs métiers. SPA DANONE Djurdjura prend la mobilité interne comme l'une de ses stratégies qui favorise la polyvalence de ses salariés, ce qui permet la maîtrise de plusieurs postes, ceci constitue un point positif et encourage le développement des compétences,

➤ **Les avantages tirés après la mobilité sur les compétences des salariés**

**Fig N°23 :** Les avantages tirés après la mobilité sur les compétences des salariés



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain.

En ce qui concerne les avantages tirés après la mobilité sur les compétences des salariés, on remarque premièrement, que la majorité des enquêtés soit 74% stimule des avantages managériales, ceci inspire chez eux un développement des compétences. Pour ce qui est de la part de l'avantage technique, la moitié 50% des enquêtés affirment l'acquisition des différents savoir-faire dans les différents postes.

Tandis que pour certains, soit 4% ne trouvent aucun avantage tirés après leur mobilité sur les compétences.

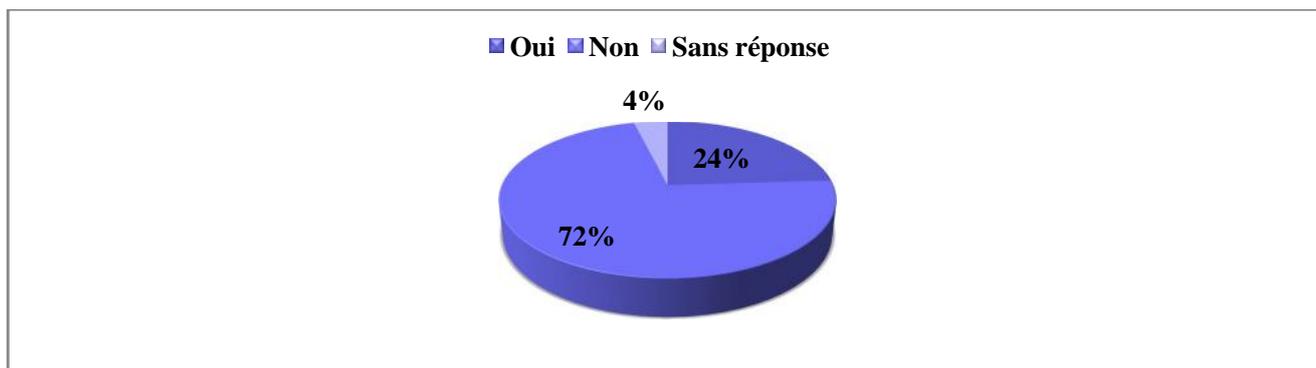
➤ **Les difficultés des salariés dans leurs postes après la mobilité**

**Tableau N°15:** Les difficultés des salariés dans leurs postes après la mobilité

Les difficultés des salariés dans leurs postes après la mobilité	Effectif	Pourcentage
Oui	12	24%
Non	36	72%
Sans réponse	02	04%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain.

**Fig N°24** : Les difficultés des salariés dans leurs postes après la mobilité



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

Dans le tableau N°15 on remarque que la majorité, soit, 72% des enquêtés ne trouvent pas de difficultés dans leurs nouveaux postes après la mobilité, ce qui explique qu'ils sont bien orientés par leurs responsables ainsi qu'avec le rôle de la formation qui aide les salariés à mieux maîtriser leur travail. Tandis que, 24% des salariés trouvent des difficultés dans leur nouveau poste, ainsi 4% des enquêtés n'ont pas répondu à cette question.

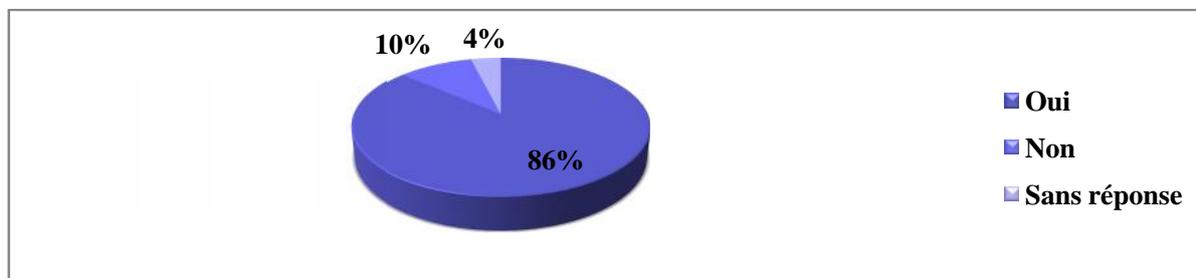
➤ **La formation au sein de l'entreprise**

**Tableau N°16** : La formation au sein de l'entreprise

La formation au sein de l'entreprise	Effectif	Pourcentage
Oui	43	86%
Non	05	10%
Sans réponse	02	04%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain.

**Fig N°25** : La formation au sein de l'entreprise



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain.

La majorité des salariés, soit 86% affirment qu'ils ont bénéficié d'une formation au sein de l'entreprise. On constate que la formation est assurée à la SPA DANONE Djurdjura. Le rôle de la formation est d'aider les employés à mieux maîtriser leur travail, améliorées leurs connaissances,

## Chapitre 03 : La mobilité et le développement des compétences au sein de la SPA Danone Djurdjura

leurs comportements et leurs attitudes nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures. Pour seulement 10% des enquêtés n'ont pas bénéficiés d'une formation à la SPA DANONE Djurdjura, et seulement 4% des enquêtés n'ont pas répondu à cette question.

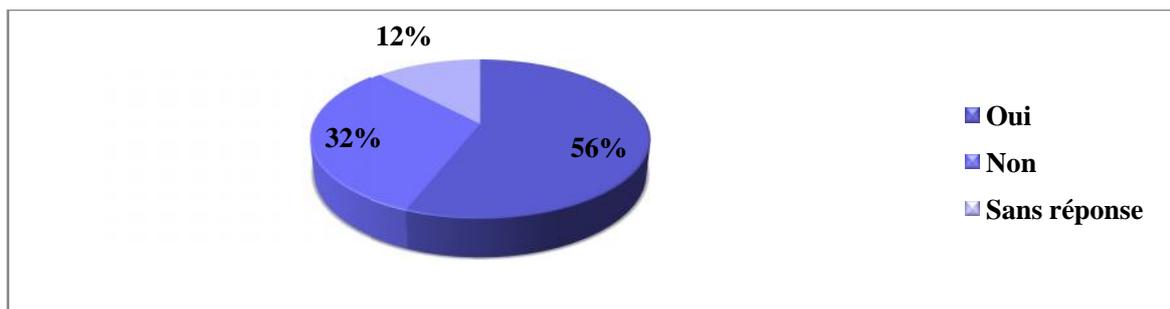
### ➤ Les contraintes évitées par la formation pendant la mobilité

**Tableau n°17** : Les contraintes évitées par la formation pendant la mobilité

Les contraintes pendant la mobilité	Effectif	Pourcentage
Oui	28	56%
Non	16	32%
Sans réponse	06	12%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°26** : Les contraintes évitées par la formation pendant la mobilité



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

D'après les données recueillies, 12% des enquêtes n'ont pas répondu à la question. Tandis que 56% des interrogés affirment que la formation permet d'éviter les contraintes pendant la mobilité, nous constatons que la majorité confirment que la formation répondent à leurs besoins, ceci les conduit à les appliquer dans leurs activités pour éviter les problèmes rencontrés lors du changement de poste. Par ailleurs, 32% sont contre et affirment que la formation ne leur permet pas d'éviter certains contraintes pendant leurs mobilité.

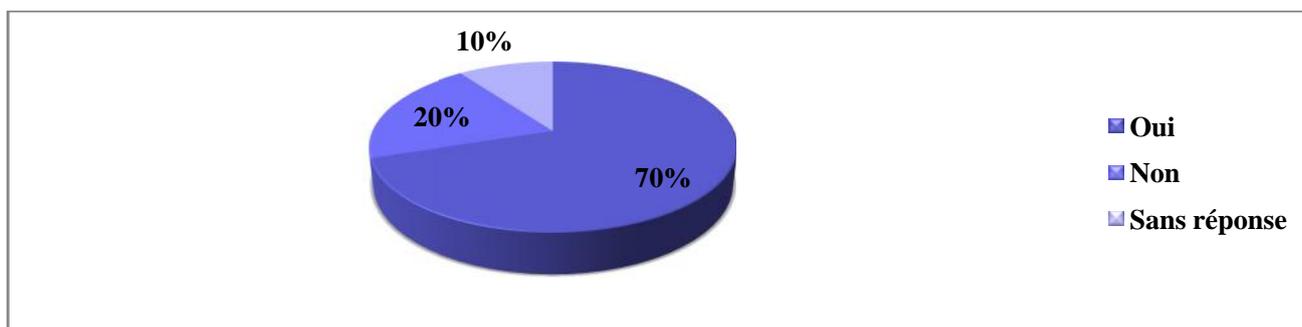
➤ **La formation qu'ils ont bénéficié a-t-elle permis l'adaptation et l'intégration dans leurs nouveau poste**

**Tableau N°18 :** La formation qu'ils ont bénéficié a-t-elle permis l'adaptation et l'intégration dans leurs nouveaux postes

L'adaptation et l'intégration	Effectif	Pourcentage
Oui	35	70%
Non	10	20%
Sans réponse	05	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°27 :** La formation qu'ils ont bénéficié a-t-elle permis l'adaptation et l'intégration dans leurs nouveaux postes



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

D'après les résultats de tableau N°18, on constate que 70% est le taux des enquêtées de ceux qui disent que la formation permet l'adaptation et l'intégration dans leur nouveau poste au sein de l'entreprise SPA DANONE Djurdjura. De ce fait, la formation a pour objectif d'assurer : l'adaptation à la mutation technique, du fait qu'elle permet le développement continu des habilités, aptitudes et connaissances nécessaires à chacun des membres de l'entreprise pour exercer leurs tâches qui lui sont dévolues.

Par ailleurs, les 20% des salariés trouvent que la formation ne leur permet pas l'adaptation et l'intégration dans leurs nouveaux postes, et 10% des employés n'ont pas répondu à la question.

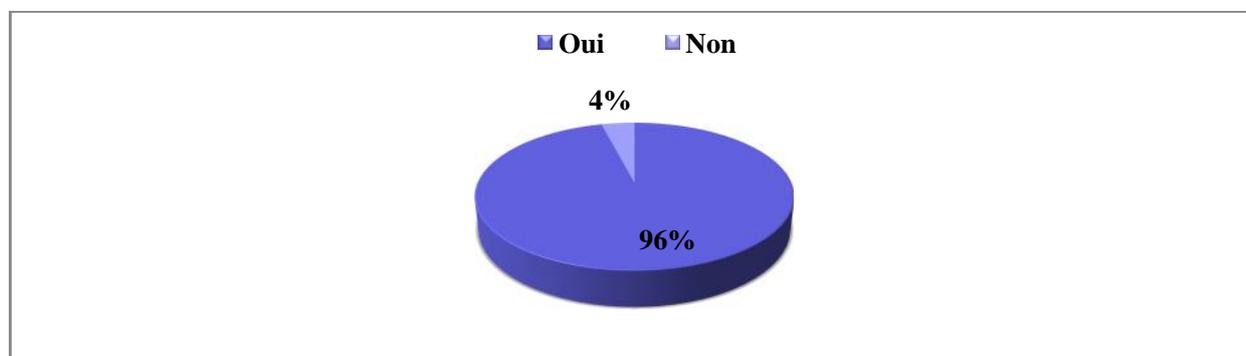
➤ **la mobilité interne comme facteur de développement des compétences au sein de la SPA DANONE Djurdjura**

**Tableau N°19** : la mobilité interne comme facteur de développement des compétences au sein de SPA DANONE Djurdjura.

La mobilité interne comme facteur	Effectif	Pourcentage
Oui	48	96%
Non	02	04%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

**Fig N°28** : la mobilité interne comme facteur de développement des compétences au sein de SPA DANONE Djurdjura.



Source : Etabli à partir de l'enquête de terrain

A travers les résultats de l'enquête, la quasi-totalité de l'échantillon, soit 96% jugent que la mobilité interne constitue un facteur direct qui favorise le développement et la gestion des compétences. En effet, la polyvalence est une source d'acquisition des compétences et de motivation. La mobilité interne est considérée comme un mécanisme de performance, cela dans la capitalisation de nouvelles connaissances théorique et pratique, l'amélioration de l'efficacité des salariés et leurs rendements dans l'entreprise, l'acquisition d'expériences et des savoir-faire. Seulement 4% affirment une absence de facteur de développement des compétences dans leur mobilité interne.

## 2.2. La synthèse des résultats de la recherche

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

Les résultats révélés par les enquêtés, nous montrent que la mobilité a des effets positifs sur le développement de leurs compétences, la majorité affirme dans la deuxième partie du questionnaire que la mobilité interne favorise l'accumulation des connaissances, aussi forme un élément essentiel à

l'échange d'expériences entre les employés au sein de l'entreprise. Egalement, la plupart des salariés sont satisfaits dans leurs nouveaux postes ce qui engendre un rendement continu, stabilité et de la motivation.

Donc, à partir de ces résultats, on peut dire que la première hypothèse a été confirmée, c'est-à-dire la mobilité interne à des effets positifs sur le développement des compétences des employés au sein de la SPA DANONE Djurdjura.

Concernant la deuxième hypothèse, nous avons constaté que la quasi-totalité des enquêtés déclarent dans la troisième partie du questionnaire que la mobilité constitue un facteur qui favorise le développement des compétences, la mobilité est considérée comme un dispositif de performance, cela dans la capitalisation de nouvelles connaissances, l'amélioration de l'efficacité des employés et leurs rendements dans l'entreprise, Aussi, les avantages tirés après la mobilité sur les compétences des salariés, la majorité stimule des avantages managériales, ceci inspire chez eux un développement des compétences.

D'après ces résultats, on arrive à valider et à confirmer la deuxième hypothèse qui s'énonce la mobilité interne comme facteur provoquant le développement des compétences au sein de la SPA Danone.

### **2.3. Critiques et recommandations**

Après avoir terminé notre étude que nous avons menée sur la mobilité interne au sein de l'entreprise SPA DANONE Djurdjura, nous allons consacrer cette dernière partie pour présenter notre analyse critique vis-à-vis de l'entreprise afin de l'inciter à faire quelques améliorations permettant de bien manager le développement des compétences de ses employés et a bien mener ses pratiques RH.

#### **2.3.1. Analyse critique des résultats**

Sur ce point, nous allons faire une analyse critique sur les résultats obtenus à l'issue de notre recherche :

- L'insuffisance dans le regard que porte l'entreprise aux comportements des salariés comme l'un des critères pour la mobilité interne ;
- Manque de la dynamique des jeunes employés dans les projets de la mobilité offerte par l'entreprise ;
- Manque de l'intérêt porté au sexe féminin en ce qui concerne toute sorte de mobilité interne ;

- L'insuffisance des informations sur l'intérêt émis à la mobilité horizontale, ce qui justifie le manque d'employés ayant postulé ;
- Une cherté du projet de mobilité qui nécessite une augmentation dans le salaire dans la plus part des cas ;
- L'insatisfaction des salariés sur les formations auxquelles ils ont bénéficié, ce qui justifie leurs difficultés à s'adapter dans les nouveaux postes.

### **2.3.2. Recommandations**

- Officialiser la politique de mobilité interne au sein de la charte d'entreprise est vivement recommandée pour plusieurs raisons. D'abord pour respecter le devoir d'égalité de traitement des salariés (évitant ainsi les traitements au cas par cas), ensuite, dans le but d'établir une cohérence globale dans la gestion des mobilités internes ;
- Annoncer systématiquement les postes ouverts via un outil de communication utilisé par tous, en organisant un forum de l'emploi interne en ligne ou via un évènement dédié, si de nombreux postes sont à pourvoir en simultané ;
- Impliquer les jeunes employés dans des projets de mobilité ;
- Optez pour des salaires fixes dans certains secteurs d'activité afin d'éviter la réalisation de la mobilité des travailleurs à des couts élevés ;
- proposez des formations à long terme pour les salariés talentueux afin de les fidéliser et de les motiver.

### **Conclusion du chapitre**

Les résultats de l'enquête menée des employés de SPA DANONE Djurdjura prouvent que la plupart d'entre eux arrivent à identifier leurs comportements selon les bases de la mobilité interne.

Après l'examen des résultats, nous pouvons conclure que les employés révèlent la dominance du facteur des compétences dont ce dernier pèse absolument de son poids sur la décision de la mobilité interne.

Dans l'analyse de la dynamique de la mobilité interne qui repose sur les connaissances, la formation, l'expérience, le savoir-faire, la motivation, la polyvalence.... Le développement des compétences dans SPA DANONE Djurdjura est le résultat d'une politique et stratégie de déploiement de tous les acteurs, ce qui garantit la performance, le renforcement des liens et la pérennité de la gestion des ressources humains de l'entreprise.

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Dans notre travail de recherche nous avons comme objectif de faire le point sur la contribution de la mobilité interne dans le développement des compétences. Nous pouvons avancer que, pour développer les hommes au sein d'une entreprise, la mobilité interne s'impose comme l'une des activités essentielles auxquelles fait recours les RH. D'où l'optimisation de cette fonction de mobilité interne serait d'avantage pour toute entreprise qui souhaite évoluer et faire face à son environnement.

La mobilité interne représente aujourd'hui un point stratégique. De fait, qu'elle soit horizontale ou verticale elle est constatée non seulement comme un levier de flexibilité mais aussi un outil provoquant une motivation chez le personnel. Ainsi, toute augmentation dans les orientations professionnelles au sein d'une entreprise est synonyme de développement des compétences en interne et de fidélisation des salariés.

Au terme de ce mémoire, il convient de revenir et de rappeler les objectifs que nous nous sommes assignés. Nous avons fixé comme objectif principale, la mobilité interne et son impact sur le développement des compétences.

Pour le cadre théorique, nous avons intitulé deux chapitres, dans le premier, nous nous sommes intéressés à l'étude du concept la mobilité interne. Pour le deuxième chapitre, nous avons essayé d'éclaircir la notion de compétence. Notamment, le concept de la gestion des compétences et le lien avec la mobilité interne, avant d'entamer notre cas pratique qui semble le plus important.

Cependant, l'étude effectuée à la SPA Danone Djurdjura, nous a largement permis d'obtenir une idée générale sur la pratique de mobilité au sein de cet organisme. Cela nous a permis de faire une analyse sur le rôle joué par cette fonction et son rapport avec le développement des compétences des salariés, mais aussi de confirmer ou d'infirmer les hypothèses citées au début de ce mémoire.

Notre problématique était formulée autour d'une question principale :

***Est-ce que les pratiques de la mobilité interne au sein de la SPA Danone Djurdjura permettent à ses salariés de développer leurs compétences?***

Dans cette optique, nous avons pu déterminer que la mobilité interne et le développement des compétences sont étroitement liés au niveau de notre organisme d'accueil. En ce sens que le développement des compétences est un facteur favorable pour la mobilité comme aussi la mobilité est considérée comme un motif pour le développement des compétences, cela explique l'interrelation qui existe entre ses deux fonctions, d'où l'atteinte de performances élevées par l'implication des salariés motivés.

A ce stade de travail, et à partir des analyses effectuées auparavant, nous avons donc confirmé :

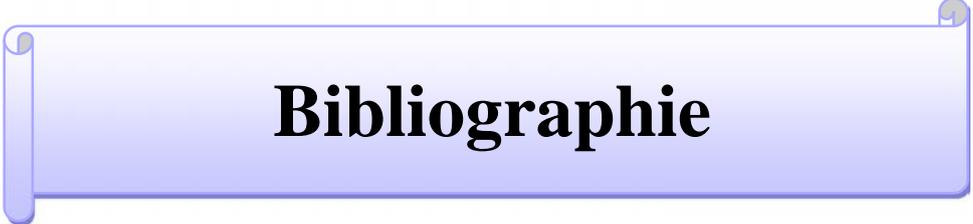
✓ *La première hypothèse* : d'après l'analyse des résultats, nous avons constaté que la mobilité interne constitue un stimulant à l'apprentissage et à l'accumulation des connaissances, ainsi que les échanges d'expérience entre les salariés au sein de la SPA Danone Djurdjura. Aussi, forme un élément essentiel à l'adhésion au nouveau poste dont ce dernier est révolu par l'expérience et à la maîtrise de plusieurs métiers. Alors, nous pouvons dire que la mobilité interne a des effets positifs sur le développement des compétences des salariés.

✓ *La deuxième hypothèse* : nous pouvons donc, à la lumière des questionnaires effectués, confirmer que la mobilité interne constitue un facteur tendu qui défend le développement des compétences, ou cette dernière reste toujours comme un instrument de performance et de raffermissement du rendement des travailleurs et leurs productivités dans l'entreprise.

A cet effet, on constate que la mobilité interne favorise le développement et l'acquisition de compétences, elle permet aux salariés de développer son portefeuille de connaissances et de compétences.

En substance, nous pouvons aisément dire que la SPA Danone Djurdjura se dote de véritables capacités pour assurer une place maitresse à la mobilité interne et le développement des compétences, ainsi la dynamique de cette dernière est un exemple concret de cette réalité.

En dernier, conclure à notre sens, ne veut pas dire surtout dans une recherche clôturer un travail. Bien au contraire, nous encourageons les futurs étudiants dans ce domaine à explorer d'autres pistes de recherche relatives à la thématique : Impact de la mobilité interne sur le développement des compétences



# **Bibliographie**

## **Bibliographie**

### **Ouvrage :**

- **ABRAHAM, JOCELYNE.** : « Marché interne du travail: enjeux et limites de la mobilité », La Gestion des carrières: enjeux et perspectives, Vuibert, Collection AGRH. Paris(2004).
- **ANDRE GUITTET.** : «Développer les compétences par une ingénierie de la formation », ESF Editeur, Paris, 1998
- **ANNICK HAEGEL.** : « Ressources humaines », 3éme édition, édition Dunod, paris, 2010, 2016
- **AUBERT JACK ET AL.** : « Management des compétences, réalisations concepts analyses », 2éme édition, Dunod, Paris, 2002
- **BARBEL MICHEL.** : « Le grand livre de formation », édition DUNOD, paris, 2012
- **BEIRENDONCK, LOU VAN.** :« Tous compétent le management des compétences dans l'entreprise », Boeck, Bruxelles, 2006
- **CADIN LOÏC.** : « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod, paris 1991
- **CADIN, GUERIN, PIGEYRE, PRALONG.** : « gestion des ressources humaines »,4<sup>e</sup> édition, paris, 2012
- **CHANTAL HIGY-LANG, CHARLES GELLMAN.** : « Le coaching », édition d'organisation, Paris, 2002 (Format PDF) disponible sur:<https://b-ok.africa/book/689459/a17ba3>
- **CHRISTIAN BALICCO.** : « Les méthodes d'évaluations en RH : la fin des marchands de certitude », édition organisation, Paris, 1999
- **CLAUDE LEVY-LEBOYER.** : « La gestion des compétences », édition d'organisation, paris, 2002
- **DANIELLE POTOCKI MALICET.** :« Elément de sociologie du travail et de l'organisation »,édition économisa, paris,1997
- **DANY, FRANÇOISE ET YVES-FREDERIC LIVIAN (2000).** :« La nouvelle gestion des carrières », La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail, 2e éd, Paris, Vuibert
- **DIMITRI WEISS.** : « Les ressources humaines », édition d'organisation, paris, 1999
- **DIMITRI WEISS.** : « Gestion des ressources humaines, édition d'organisation », paris ; 2000
- **ELISABETH LECOEUR.** : « La gestion des compétences », Edition de Boeck, Bruxelles, 2008

- **EMERY YVES, GONIN FRANÇOIS.** : « Dynamiser les ressources humaines » ; une approche intégrée pour les services public et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Edition sous la direction d'Alain CHARLING, France, 1999
- **GERALDINE SCHMIDT.** : « Gestion des ressources humaines », édition Pearson, Paris, 2004
- **GUILLOT-SOULEZ, CHLOE.** : « La gestion des ressources humaines », 8<sup>ème</sup> édition Gualino, Paris, 2015-2016 (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/book/5514404/0b248c>
- **GUY LE BORTEF.** : « L'évaluation des compétences. », Edition d'organisation, Paris, 2000
- **GUY LE BOTERF.** : « De la compétence : essai sur un attracteur étrange », les éditions d'organisation, Paris, 1994.
- **HENRI MAHE DE BOISLANDELLE.** : « Dictionnaire de gestion et management : vocabulaire, concepts, outils », édition economica, Paris, 1998
- **JEAN-MARIE PERETTI.** : « Gestion des ressources humaines », Paris, juin 2016
- **JEAN-MARIE PERETTI.** : « Ressources humaines et gestion du personnel », Edition, Vuibert, Paris, 1994.
- **JEAN-MARIE PERETTI.** : « Gestion des ressources humaines », Librairie Vuibert, 15<sup>ème</sup> éditions, Paris, 2008
- **LERDIN GERARD.** : « La gestion des ressources humaines », éd Séfi, Paris, 2003
- **MARBACH VALERIE.** : « Evaluer et rémunérer les compétences », éditions d'organisation, Paris, 2000
- **MARIE-LUCE STEPHAN.** : « B.A.-BA des ressources humaines », édition Studyrama-vocatis, 2011
- **PATRICK GILBERTE MICHEL PARLIER.** : « la gestion professionnelle des RH, fondement, bilan et mise en œuvre dans WEISS Dimitri, Ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 1999/2005
- **PERETTI JEAN MARIE.** : « Tous DRH; Pour savoir comment choisir un collaborateur, le former, le rémunérer, gérer le temps, négocier, éd d'Organisation, Paris, 2003
- **PHILIPPE ZARIFIAN.** : « Objectif compétence, pour une nouvelle logique », édition Liaison, Paris, 1999
- **SANDRINE ANSRT, PIERRE-YVES SANSEAU, PASCAL LEFORT.** : « La VAE, un outil de développement des compétences », édition Dunod, Paris, 2010 (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/book/957862/628471>

➤ **SYLVIE GUERRERO.** : « les outils des ressources humaines : les savoirs faire essentiels en GRH», 3eme édition, Dunod, Paris ,2014 (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/book/2646183/99117b>

➤ **SYLVIE GUERRERO.** : « Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH », DUNOD, 2009 (Format PDF) disponible sur : <https://b-ok.africa/book/5548185/d04c82>

### Thèses

➤ **BOURCIER CAROLINE.** : « Sous la direction du Professeur Jean-François AMADIEU, Mémoire de Master Recherche de Gestion des Ressources Humaines et des Relations Sociales, « ENJEUX ET PRATIQUES DE LA MOBILITE INTERNE : Une approche par les compétences », paris,2005-2006.

➤ **Chloé Bigaouettes.** : « Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance », M. Sc, mémoire,HEC MONTRÉAL, Octobre 2016.

➤ **Charline Tripet.** : « La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques? Le cas des collectivités X et Y. Gestion et management. 2015. Page 5

### Articles

➤ **Abraham, Jocelyne.** : (2002), « Gestion de la mobilité interne et création de valeur de croissance externe » - XIIIe Congrès annuel de l'AGRH, Nantes, 21-23 Novembre, GRH et Stratégie, Tome 1/3.

➤ **Apec (2013).** : « Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises », Les études de l'emploi cadre de l'Apec, no 2013-46.

➤ **Argote and Ingram (2000).** : "Knowledge transfer: a basis for competition advantage in firms", Organisational behavior and human decision processes, N°82-&.

➤ **Bader F.** : « le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable ». CEROG, journée développement durable. AIMS.IAE d'AIX-en Provence, 11-5-2005. WWW.strategie-aims.com

➤ **Bennett, Ben (2003).** : « Job rotation: Its role in promoting learning in organizations », Development and Learning in Organizations: An International Journal, vol. 14, no 4.

➤ **Bryan, Lowell L. et Claudia I. Joyce (2007).** : « Talent Marketplaces », Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization, New York, McGraw-Hill.

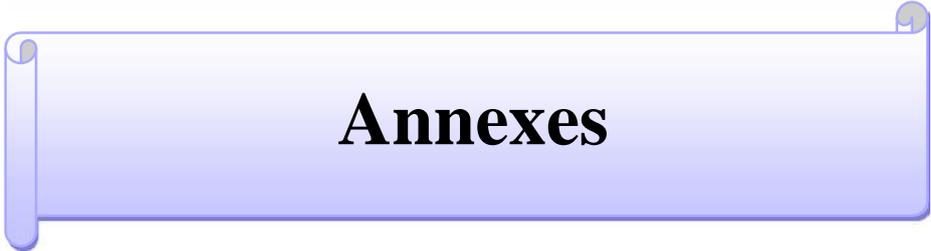
- **Burke, Lisa A. ET Jo Ellen Moore (2000).** :« The reverberating effects of job rotation: a theoretical exploration of non rotaters' fairness perceptions », Human Resource Management Review, vol. 10, no 2.
- **Campion M.A, Cheraquin L, Stevens M.J (1994).** :“carrier related antecedents and outcomes of job rotation”, Academy of management journal.
- **Campion, Michael A., Lisa Cheraskinet Michael J. Stevens (1994).** :« Career related antecedents and outcomes of job rotation », Academy of Management Journal, vol. 37, no 6.
- **Chaminade B(2003).** : « Identifier et fidéliser vos salariés de talents, AFNOR
- **Cheraskin, Lisa et Michael A Campion (1996).** :« Study clarifies job-rotation benefits », Personnel Journal, vol. 75, no 11.
- **Conger, Jau A.(2010).** : « Developing Leadership Talent: Delivering on the Promise of Structured Programs », Strategy-driven talent management: a leadership imperative, 1stéd, San Francisco, Jossey-Bass.
- **Dalton, Dan R(1987).** : « The attenuating effects of internal mobility on employee turnover: multiple field assessments », Journal of management, vol. 13, no 4.
- **DIETRICH, A.** : « Compétences et performance : entre concepts et pratiques de gestion », Education Permanente, n° 140, 2000.
- **Falcoz, Christophe(2004).** : « Pour une modèle conceptuel d'analyse des systèmes de gestion de carrière au sein des marchés internes du travail », La Gestion des carrières: enjeux et perspectives, Paris, Vuibert, Collection AGRH.
- **Friedrich, Andrea, RüdigerKabst, Wolfgang Weber ET Maria Rodehuth (1998).** : « Functional flexibility: merely reacting or acting strategically? », Employee Relations, vol. 20, no 5.
- **GalunicD.C. and Anderson E. (2000).** : “From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment”, Organizational Science, n° 11-1, Jan-Feb.
- **Gandz, Jeffrey(2006).** : « Talent development: The architecture of a talent pipeline that works », Ivey Business Journal, vol. 70, no 3.
- **Goffee R. and Scase R. (1992).** : “Organisational Change and the Corporate Career: the Restructure of Managers' Job Aspirations”, Human Relations, Vol. 45, n°4, April.
- **Goux G. and Morin E. (1997).** : “Train or pay: does it reduce inequalities to encourage firms to train their workers?” CEPR Workshop “Rising Inequalities”, La Courona, 14-15 Feb.
- **Grundstein, M., (1995).** :« La capitalisation de connaissances de l'entreprise, système de production de connaissances ». Acte du colloque L'entreprise apprenante et les sciences de la complexité.

- **Guérin, Gilles et Thierry Wils(1992).** : « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », *Gestion*, vol. 17, no 3.
- **HAMEL. G. PRAHALAD. C.K.:**« Competing for the future », *Harvard Business Review*, Vol.72, n° 4.
- **Handfield-Jones, Helen (1999).** :« Grow great executives: Give them great jobs », *Leader to Leader*, no 14.
- **ISO 10015.** : « Management de la qualité-lignes directrices pour la formation, 1er édition, suisse, 1999, P 02.
- **Julie Araneder, Catherine Leput, Céline Prevost, Benoit Saidi, Sandrine Taupin, Emmanuelle Thuong-Hime.:** La mobilité interne, COLLECTION « Les diagnostics de l'emploi territorial », hors-série n°4.
- **Kotorov, RadoetEmily Hsu (2002).** : « A road-map for creating efficient corporate internal labor markets », *Career Development International*, vol. 7, no 1.
- **LE BOTERF, G.** : « Construire la compétence collective de l'entreprise », *Gestion*, Vol.22, n° 3, automne 1997.
- **Mallet lois.** : « organisation qualifiante, coordination et incitation », dans la production de compétence dans l'entreprise, CEDEFOP, revue Européenne, n°5, 1995.
- **Mignonac, K. (2004).** : « Comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra-organisationnelle » in Roger A., Guerrero S., et Cerdin J-L., *Gérer les carrières : Enjeux et perspectives*, Paris : Vuibert.
- **MONIQUE PENGAM/ CORINNE SLIWKA.** :« changement de poste, changement de fonction : les compétences des cadres de santé à l'épreuve de mobilité ».
- **Morgan, Howard ET David Jardin (2010).** :« HR + DO = Integrated Talent Management », *OD Practitioner*, vol. 42, no 4.
- **Notais Amélie.** :« l'influence de la mobilité interne sur le transfert de connaissance intra-organisationnel », XXIII Tutorat collectif des IAE, juin, 2005.
- **OCDE, 1998.** : « L'investissement en capital humain, une comparaison internationale, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement ».
- **Quaintance, Marilyn K.(1989).** : « Internal Placement and Career Management », *Humanresource planning, employment& placement*, vol. 2, Washington, D.C., Bureau of National Affairs, coll. ASPA/BNA series.
- **Research, Taleo. (2011).** : « La Mobilité des Talents », Livre Blanc.
- **ROMALAERP, (2000).** : « Rencontres et organisation », in Austissier D. et Wacheux F, *structuration et management des organisations*, L'Harmattan, logique de gestion.

- **Rothwell, William J. (2011).** : « Replacement planning: a starting point for succession planning and talent management », International Journal of Training and Development, vol. 15, no 1.
- **Schein E, (1971).** : “The Individual, the Organization and the Career:a Conceptual Scheme”, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 7, n°4.
- **Sollogoud M. (1992).** : « L’approche en termes de capital humain », Travail et emploi, n°54.
- **St-Pierre Cadieux, Alexis (2013).** : « Le déploiement des talents au sein d’un marché interne de l’emploi en turbulence : une analyse comparative de deux cas », mémoire de maîtrise, Montréal, École des hautes études commerciales.
- **Vardi, Yoav (1980).** : « Organizational Career Mobility: An Integrative Model », the Academy of Management Review, vol. 5, no 3.
- **Vardi, Yoav ET Tove Helland Hammer (1977).** : « Intraorganizational Mobility and Career Perceptions among Rank and File Employees in Different Technologies », The Academy of Management Journal, vol 20, no 4.
- **Vatteville(2003),VattevilleE. (2003).** : « Management stratégique de l’emploi, EMS, Management et Société »
- **Yost, Paul R, ET Mary Mannion Plunkett (2010).** : « Developing Leadership Talent Through Experiences », Strategy-driven talent management: a leadership imperative, 1stéd, San Francisco, Jossey-Bass.

### **Site web:**

- ❖ <https://z-lib.org/> : (Books)
- <https://b-ok.africa/book/689459/a17ba3>
- <https://b-ok.africa/book/5514404/0b248c>
- <https://b-ok.africa/book/957862/628471>
- <https://b-ok.africa/book/5514404/0b248c>
- ❖ <file:///C:/Users/cscinfo/Downloads/D%C3%A9veloppeur%20la%20mobilit%C3%A9.pdf>



## **Annexes**

## Annexe N°01 : Questionnaire

Nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions. Cette étude s'inscrit dans le cadre d'une recherche universitaire, de ce fait, nous tenons à vous assurer que les renseignements tirés resteront strictement confidentiels.

Nous vous remercions de votre collaboration.

Nait Slimane Nabil

Salhi Karima

Sous la direction du Dr. OTMANI Kamel

### Partie 1 : Les données personnelles

1. **Sexe:** Masculin  Féminin

2. **Age :**

➤ 18-28

➤ 29-39

➤ 40 et plus

3. **Niveau d'instruction :**

Primaire  Moyen  Secondaire  Universitaire

Autre .....

4. **Catégories socio-professionnelle :**

Cadre  Agent de maîtrise  Agent d'exécution

5. **Année d'embauche :** .....

## **Partie 2 : La mobilité interne**

### **1. Quel est le type de mobilité :**

Verticale  Horizontale

### **2. Avez-vous déjà postulé pour une position ouverte en interne ?**

Oui  Non

Justifiez votre réponse : .....

### **3. Est-ce que la mobilité est indispensable dans votre vie professionnelle :**

Oui  Non

Justifiez votre réponse : .....

### **4. Selon vous, quels sont les critères de la mobilité interne ?**

➤ Rendement

➤ Comportement

➤ Potentiel

Autre .....

### **5. Est-ce que le changement de poste après la mobilité interne était suivi par un changement de salaire ?**

Oui  Non

### **6. Etes-vous satisfait de votre nouveau poste ?**

Oui  Non

Justifiez votre réponse : .....

### **7. Est-ce que la mobilité au sein de l'entreprise SPA DANONE vous a apporté un plus ?**

Oui  Non

Si oui, de quoi s'agit-il ?

➤ Des connaissances

➤ Plus de responsabilité

➤ Plus de rémunération

Autre .....

8. *D'après vous, Quel sont les éléments qui facilitent la mobilité interne ?*

- Les compétences
- L'expérience
- Les relations
- Les attitudes
- La polyvalence

Autres :.....

9. *Pensez-vous que la mobilité dont vous avez bénéficié a un impact positif sur le rendement de l'entreprise ?*

Oui  Non

Justifiez votre réponse :.....

### ***Partie 3 : la mobilité interne et le développement des compétences***

1. *Pensez-vous que vos compétences vous permettent d'être mobile en interne ?*

Oui  Non

2. *Est-ce que votre mobilité interne a une influence positive sur le développement de vos compétences ?*

Oui  Non

3. *Après la mobilité, quel avantage avez-vous tiré sur vos compétences ?*

- Techniques
- Managériales
- Aucun avantage

4. *Avez-vous des difficultés dans votre nouveau poste après mobilité ?*

Oui  Non

Si oui les quelles ?

.....  
.....

5. *Avez-vous déjà fait une formation au sein de votre entreprise ?*

Oui  Non

6. *Est-ce qu'elle a permis d'éviter des contraintes pendant votre mobilité?*

Oui

Non

Si oui, précisez?

.....

.....

7. *La formation dont vous avez bénéficié a-t-elle permis votre adaptation et votre intégration dans le nouveau poste*

Oui  Non

8. *Selon vous, la mobilité interne est un facteur qui favorise le développement des compétences au sein de la SPA DANONE ?*

Oui

Non

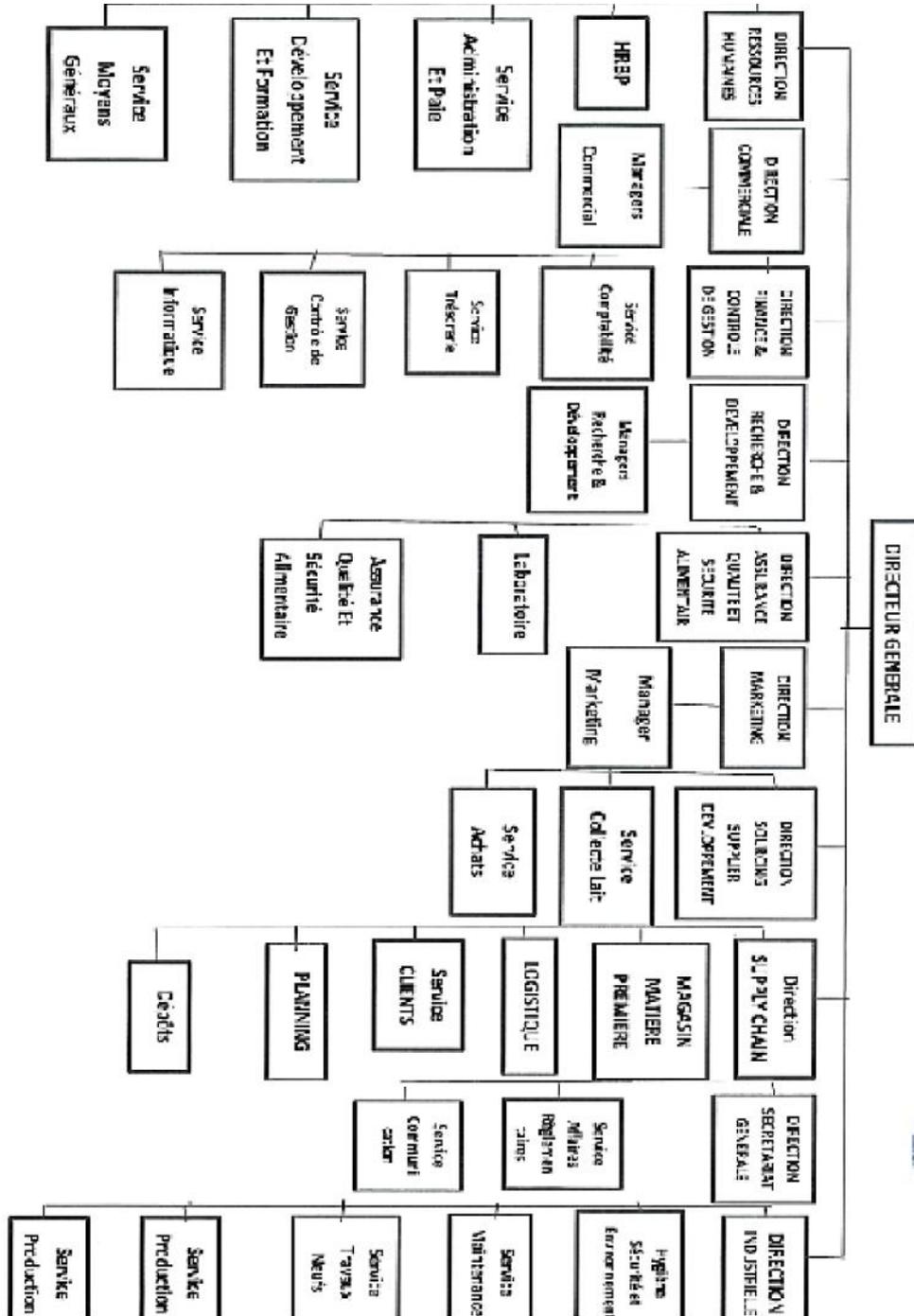
Si non, pourquoi ?

.....

.....

***Merci.***

## Annexe N°02 : Organigramme de la SPA Danone Djurdjura



# Table des matières

**Remerciement**

**Dédicace**

**Liste des abréviations**

**Liste des tableaux et figure**

**Liste des annexes**

<b>Introduction générale</b> .....	1
<b>Chapitre 01 : la notion de la mobilité interne</b> .....	4
Introduction du chapitre .....	4
<b>Section 1 : généralités sur la mobilité interne</b> .....	5
1.1. Définition de la mobilité interne.....	5
1.2. Les différentes formes de la mobilité interne .....	6
1.3. Qui est concerné par la mobilité interne ? .....	10
1.4. Pratiques de la mobilité interne: .....	10
1.5. Les aires de mobilité interne.....	13
1.6. Le développement de la mobilité interne : .....	14
<b>Section 2 : Outils et enjeux de la mobilité interne</b> .....	16
2.1. Outils de la mobilité interne : .....	16
2.2. Les enjeux de la mobilité interne.....	20
2.2.1. La politique de mobilité comme outil réducteur d'incertitude .....	20
2.2.2. La mobilité comme facteur de fidélisation .....	21
2.2.3. Mobilité, fidélisation et performance .....	23
<b>Section 3 : les avantages et les inconvénients de la mobilité interne</b> .....	25
3.1. Les avantages de la mobilité interne.....	25

3.1.1. Les avantages pour les employés mobiles .....	25
3.1.2. Les avantages pour les gestionnaires .....	27
3.1.3. Les avantages pour l'organisation .....	27
3.2. Les inconvénients de la mobilité interne .....	29
3.2.1. Pour l'entreprise .....	29
3.2.2. Pour l'employé .....	30
3.2.3. Pour les employés non mobiles .....	30
Conclusion du chapitre .....	32
<b>Chapitre 2 : Le développement des compétences et la mobilité dans les organisations. ....</b>	<b>33</b>
Introduction du chapitre .....	33
<b>Section 01 : Généralités sur les compétences .....</b>	<b>34</b>
1.1. Définition et caractéristiques des compétences .....	34
1.1.1. Définition du concept « Compétence » .....	34
1.1.2. Les caractéristiques de la compétence .....	36
1.2. Les typologies de la compétence .....	37
1.2.1. Les compétences individuelles .....	37
1.2.2. Les compétences collectives .....	37
1.2.3. Les compétences organisationnelles .....	38
1.3. Les composantes de la compétence .....	38
<b>Section 02 : La gestion et le développement des compétences .....</b>	<b>40</b>
2.1. Identification des compétences .....	40
2.1.1. Les outils d'identification des compétences .....	41
2.2. L'évaluation des compétences .....	42
2.2.1. Les méthodes d'évaluation des compétences .....	42
2.3. Le développement des compétences .....	45
2.3.1. Définition du développement des compétences .....	45
2.3.2. Les enjeux du développement des compétences .....	46
2.3.3. Les moyens mis en place pour le développement des compétences .....	46

<b>Section 03 : Le lien entre la mobilité interne et le développement des compétences</b> .....	57
3.1. Le développement des compétences et l'employabilité .....	57
3.2. La mobilité interne et le développement des compétences .....	58
3.3. La corrélation entre la mobilité interne et le développement des compétences .....	58
3.3.1. La mobilité outil de développement et de transfert des connaissances .....	58
3.3.2. La mobilité, pilier de la gestion prévisionnelle .....	59
Conclusion du chapitre .....	61
<b>Chapitre 03 : la mobilité et le développement des compétences au sien de la SPA Danone Djurdjura</b> .....	62
Introduction du chapitre .....	62
<b>Section 01: Présentation du terrain d'étude et de l'enquête</b> .....	63
1.1. Présentation du terrain d'enquête: SPADANONE Djurdjura .....	63
1.1.1. Historique de l'entreprise .....	63
1.1.2. Identification de l'entreprise (DDA) .....	65
1.2. Présentation de l'enquête du terrain .....	67
1.2.1. Objectif et méthodologie de la recherche .....	67
1.2.2. Confection du questionnaire et condition de réalisation.....	68
<b>Section 2 : présentation et analyse de l'échantillon</b> .....	70
2.1. Présentation et analyse de l'échantillon.....	70
2.1.1. Présentation des caractéristiques de la population d'étude.....	70
2.1.2. Répartition de l'échantillon selon la mobilité interne.....	74
2.1.3. La mobilité interne et le développement des compétences .....	81
2.2. La synthèse des résultats de la recherche .....	87
2.3. Critiques et recommandations .....	88
2.3.1. Analyse critique des résultats .....	88
2.3.2. Recommandations .....	89
Conclusion du chapitre .....	90
<b>Conclusion générale</b> .....	91

<b>Bibliographie</b> .....	93
<b>Annexe</b> .....	99

## ***Résumé***

Dans le monde contemporain, le concept de la mobilité interne occupe toute valeur, le très fort élargissement et progression des compétences sous l'effet de la variation des facteurs de développement du capital humain ont absolument transformé les spécificités des entreprises.

Le développement des compétences des employés est fortement lié à ce qu'ils peuvent offrir pour les entreprises qui sont à la recherche d'une gestion optimale.

Cette recherche s'articule, donc, autour de deux grandes parties. Tout d'abord une partie purement théorique, retraçant de manière synthétique les éléments littéraires relatifs à la mobilité interne et le développement des compétences. Ensuite, une partie pratique au sein de l'entreprise SPA DANONE Djurdjura, qui reprend tous les éléments qui nous ont permis de mener à bien notre enquête. Ainsi, de retranscription des résultats que nous avons pu obtenir grâce à notre enquête, mais également leur analyse et ce que nous avons pu en conclure.

### **Mots clés**

Mobilité interne, intra-organisationnelle, mouvements internes, promotion, rotation de postes, développement des compétences.