



Université Abderrahmane MIRA-Bejaïa

Faculté des Sciences humaines et sociales

Département des Sciences sociales

Mémoire de Master

Présenté en vue de l'obtention du Diplôme de Master

Option : sociologie des organisations et du travail

Thème

**Le rôle de la mobilité professionnelle dans la performance des
travailleurs**

Cas de L'EPS : MAC-SOUM, Akbou, Bejaia.

Réalisé par :

MAZIOUA Amir

MAAFA Aghilas

Sous la direction de :

Dr. DJADDA Mahmoud

« septembre 2021 »

Remerciement

Tout d'abord nous exprimons nos remerciements à Dieu le bienveillant qui nous a donné la force et le courage d'aller au bout de notre objectif.

Nous avons l'honneur et le plaisir d'exprimer notre profonde gratitude à Mr. DJADDA Mahmoud notre promoteur pour ses conseils et ses orientations, sa disponibilité et sa confiance qu'il nous a accordé, l'aide précieuse qu'il n'a cessé de nous apporter tout au long de ce travail, merci pour tous vos efforts.

Les membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail trouveront, ici, l'expression de ma considération et de mon respect.

Nous ne remercierons jamais suffisamment le personnel de la direction MAC-SOUM, pour avoir mis à notre disposition tous les moyens nécessaires, leurs disponibilités et qui n'ont à aucun moment épargné leurs efforts pour nous aider, tout au long de notre stage.

Enfin, on tient à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce modeste travail, Ainsi l'ensemble des enseignants qui nous ont transmis leurs connaissances durant notre formation universitaire.

Merci à tous.

Dédicace

Avec ma profonde gratitude et grand amour je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents qui ont consacré leur vie pour bâtir la mienne, je leur Serai éternellement redevable et à qui je souhaite une heureuse et longue vie avec nous,

Mon frère et mes sœurs,

Ma chère femme qui m'a soutenu et son aide,

Et à tous mes amis.

M.Amir

Dédicace

Je dédie ce modeste travail :

*A mes très chers parents pour toute leur affection, leur patience et leur amour ;
je souhaite une heureuse et longue vie à vous.*

A mes sœurs que je respecte beaucoup ;

A mes frères ;

A tous mes amis.

Aghilas

Liste des abréviations :

Abréviation	Dénomination
DRH	Direction des Ressources Humaines.
ETP	Entreprise.
GPEC	Gestion Prévisionnelle d'Emplois et Compétence
GPRH	Gestion Prévisionnelle des ressources humaines.
GRH	Gestion des ressources humaines.
MAC-SOUM	L'entreprise de manufacture de chaussures ou articles chaussante.
MB	Mobilité professionnelle.
RH	Ressources humaines.
SPA	Société par action.

Liste des figures :

N° Figure	Titre	Page
01	Les missions (d'après Ulrich).	50
02	La gestion des carrières au cœur de la GRH	59

Liste des tableaux :

N° Tableaux	Titre	Page
01	Fonction ressources humaines à travers le temps	48
02	La répartition des salariés selon le sexe	73
03	Répartition de l'effectif par la catégorie d'âge	73
04	Répartition de l'effectif selon l'ancienneté	74
05	Les particularités des enquêtés selon leur situation familiale	75
06	Répartition de la population selon leurs niveaux d'instruction.	75

INTRODUCTION

Chapitre 01 : Cadre méthodologique

1	Les raisons du choix du thème :.....	5
1.1	Les raisons objectives :.....	5
1.2	Les raisons subjectives :.....	5
2	Les objectifs de la recherche :.....	5
3	Problématique :.....	6
4	Les Hypothèse :.....	9
5	La définition des concepts clés :.....	9
5.1	Mobilité professionnelle :.....	9
5.2	La mobilité interne :.....	9
5.3	Entreprise :.....	9
5.4	La motivation :.....	10
5.5	Le développement :.....	10
6	La méthode et la technique utilisée :.....	10
6.1	Le choix de la méthode :.....	11
6.2	Le choix de la technique :.....	11
7	La population étudiée :.....	11
8	L'analyse de contenu :.....	12
9	La population de l'enquête :.....	12
9.1	La pré-enquête :.....	12
9.2	Le déroulement de l'enquête :.....	12
9.3	La difficulté rencontrer :.....	12
10	Les études antérieures :.....	13
10.1	Derras Omar, La mobilité professionnelle et sociale en Algérie.	13
10.2	Christophe Lenzi, panorama des mobilités professionnelles des cadres.	14
10.3	Dominique Merllie et jean prevort, la mobilité sociale.	16

Cadre théorique

Chapitre 02 : La mobilité professionnelle

1	La définition de la mobilité professionnelle :	18
2	La mobilité interne dans une entreprise :	18
3	Les différentes formes de mobilité :	18
3.1	La mobilité verticale :	19
3.2	Mobilité horizontale :	19
3.3	Mobilité de reconversion :	19
3.4	Mobilité géographique nationale :	19
3.5	Mobilité géographique internationale :	19
4	Les modalités de la mobilité en entreprise :	20
5	Les enjeux de la mobilité :	22
6	Les effets de la mobilité :	23
6.1	Pour les organisations ;	23
6.2	Pour l'agent ;	23
6.3	Pour le supérieur hiérarchique ;	23
7	Nature de la mobilité :	23
7.1	La mobilité subie :	23
7.2	La mobilité choisie :	24
1	Définition de la performance d'un salarié :	25
2	Le besoin de définir une politique de mobilité :	25
3	La mobilité des travailleurs comme facteur de développement des compétences :	26
4	Le développement des compétences comme préalable à la mobilité des travailleurs :	26
5	La mobilité comme facteur de performance :	27
5.1	La politique de mobilité comme outil réducteur d'incertitude :	27
5.2	La mobilité pour faire face à l'instabilité de l'environnement :	28
5.3	La mobilité comme facteur de fidélisation :	29

Table des matières

6	Mobilité, fidélisation et performance :.....	30
7	La mobilité professionnelle, source de motivation pour les salariés :	31
7.1	La mobilité comme facteurs d'évolution :.....	31
8	La mobilité, enjeu du contrat implicite entre les salariés et l'entreprise :	32
8.1	La mobilité comme issue aux plafonnements des carrières :	32
9	La mobilité, fondement du contrat implicite sur les marchés internes :	33
10	La mobilité, outil de gestion des compétences :.....	34
10.1	La mobilité, outil de développement et de transfert des connaissances :	34
10.2	Développer l'adaptabilité des salariés :	35
11	La mobilité, moyen de lutte contre l'insécurité de l'emploi :	37
11.1	La mobilité, pilier de la gestion prévisionnelle.....	38
11.2	Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement :.....	40
12	L'évaluation de la performance :	40
12.1	Définition de l'évaluation de la performance du personnel :.....	40
12.2	Les objectifs de l'évaluation de la performance :	41
12.3	L'importance de l'évolutions de la performance :.....	41

Chapitre 03 : la gestion des carrières

1	Définition, aperçus et objectifs de la GRH	43
2	Définition de la gestion des ressources humaines :	43
2.1	Les Définitions de la GRH :	43
2.2	La différence entre la GRH et gestion du personnel	44
3	Historique et l'évolution de la gestion des ressources humaines :.....	44
4	Les quatre missions de GRH :	46
5	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :	47
5.1	Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :.....	47
5.2	Les outils de la GPEC :.....	48
6	Les activités principales de la GRH	50

Table des matières

6.1	L'acquisition du personnel :	50
6.2	La gestion prévisionnelle :	50
7	Définition de la GPRH :	50
7.1	Les objectifs de la GPRH :	50
7.2	L'importance de la GPRH :	51
8	Le recrutement :	51
8.1	Définition :	51
8.2	L'importance de recrutement :	51
8.3	Objectifs de recrutement :	51
9	La stimulation des ressources humaines :	52
9.1	La rémunération :	52
9.2	Définition :	52
9.3	Les enjeux et les objectifs de la rémunération :	52
9.4	Les éléments constitutifs de la rémunération :	54
10	Notion de base de la gestion des carrières.....	54
10.1	Définition :	54
10.2	L'importance de la gestion des carrières :	55
10.3	Les objectifs de la gestion des carrières :	55
10.4	Les acteurs de la gestion des carrières :	56
11	Les types de flexibilités :	57
12	Les pratiques et outils de la gestion des carrières	58
12.1	La planification de la gestion des carrières :	58
12.2	La mise en œuvre :	59
12.3	L'évaluation :	59
13	La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés :	61

Cadre pratique

CHAPITRE 04 : Présentation de lieu de l'enquête

1	Présentation de l'entreprise d'accueil * MAC-SOUM *	63
1.1	Historique de l'entreprise :	63
1.2	Positionnement géographique et superficie de l'entreprise :	63
1.3	La dénomination :	63
1.4	Le statut juridique :	63
1.5	Les différents produits fabriqués :	63
1.6	Les différentes directions de l'unité :	64
2	L'importance de MAC-SOUM :	64
3	Étude des différents départements de l'entreprise :	64
1	Présentation des caractéristiques de la population d'enquête.	66
2	Analyse sociologique :	69
2.1	Thème 01 : le lien entre la mobilité professionnelle et la motivation des cadres dans l'entreprise.....	69
2.2	Thème 02 : la relation entre la politique de mobilité professionnelle adoptée et le développement de l'entreprise.....	72

Conclusion

La liste bibliographique

Les annexes

Introduction général

Introduction :

A l'heure où les frontières de l'entreprise deviennent de plus en plus floues, ou la société civile demande de rendre des comptes et où le dirigeant est de plus en plus médiatique, les entreprises doivent s'adapter à de nouvelles contraintes.

Pour garder leur position sur le marché et se développer, les entreprises d'aujourd'hui se doivent d'être au maximum de leur potentiel face à une concurrence toujours plus féroce. Pour être la plus compétitive possible, bien connaître ses ressources et les connaissances disponibles, être flexible dans son organisation et avoir des ressources rapidement opérationnelles dans tous les cas de figures.

Dans cet environnement instable et incertain, l'entreprise devra optimiser ses ressources disponibles et en particulier ses ressources humaines.

Pour gagner en performance en adaptabilité aux changements et de réaliser ces objectifs, l'entreprise est contrainte de valoriser, développer et fidéliser ses salariés pour un meilleur engagement et implication. Les ressources humaines deviennent dans ce nouveau contexte une richesse importante et une source de compétitivité et de performance et non un coût ou une charge comme le pense la gestion traditionnelle. Il est alors justifié de miser sur les compétences et le savoir des hommes à travers des pratiques de gestion visant à développer le niveau des potentiels existants en permanence et de mettre les dispositifs nécessaires.

En développant les compétences de ses salariés les entreprises, cherchent à augmenter leur productivité et leurs efficacités valorisent en même temps leur portefeuille de compétences et en conséquence leur employabilité sur le marché de l'emploi s'affirme davantage. L'entreprise peut ne pas être performante en matière de soutien organisationnel aux compétences et néglige certaines pratiques de dialogue, de communication et d'attention devenues importantes à nos jours.

La tendance est aujourd'hui à la mobilité où les compétences quittent leurs organisations pour suivre leur carrière dans d'autres organisations. Pendant toute sa durée de vie, l'organisation reste exposée à de forts mouvements d'entrée et de sortie de ses salariés. Une large littérature s'est constituée autour de ce sujet donné que la mobilité est parfois assimilée à un ensemble de mouvements verticaux (par rapport à la hiérarchie) ou horizontaux (changement de poste sans évoluer dans la hiérarchie).

On a adopté un plan de travail qui comporte trois grandes parties :

La première partie :

Le cadre méthodologique qui contient la problématique, les hypothèses, définitions des concepts, les raisons de choix de thème, les objectifs de la recherche, les études antérieures, l'analyse de contenu, la population étudiée, la population de l'enquête.

Et le cadre théorique contient deux chapitres le premier chapitre intitulé « la mobilité professionnelle » contient la définition de la mobilité professionnelle, la mobilité interne dans une entreprise, les différentes formes de mobilité, les effets de la mobilité, les enjeux de la mobilité, les modalités de la mobilité en entreprise, nature de la mobilité, définition de la performance d'un salarié, le besoin de définir une politique de mobilité, la mobilité des travailleurs comme facteur de développement des compétences, la mobilité comme facteur de performance, mobilité fidélisation et performance, la mobilité professionnelle source de motivation pour les salariés, l'évolution de la performance.

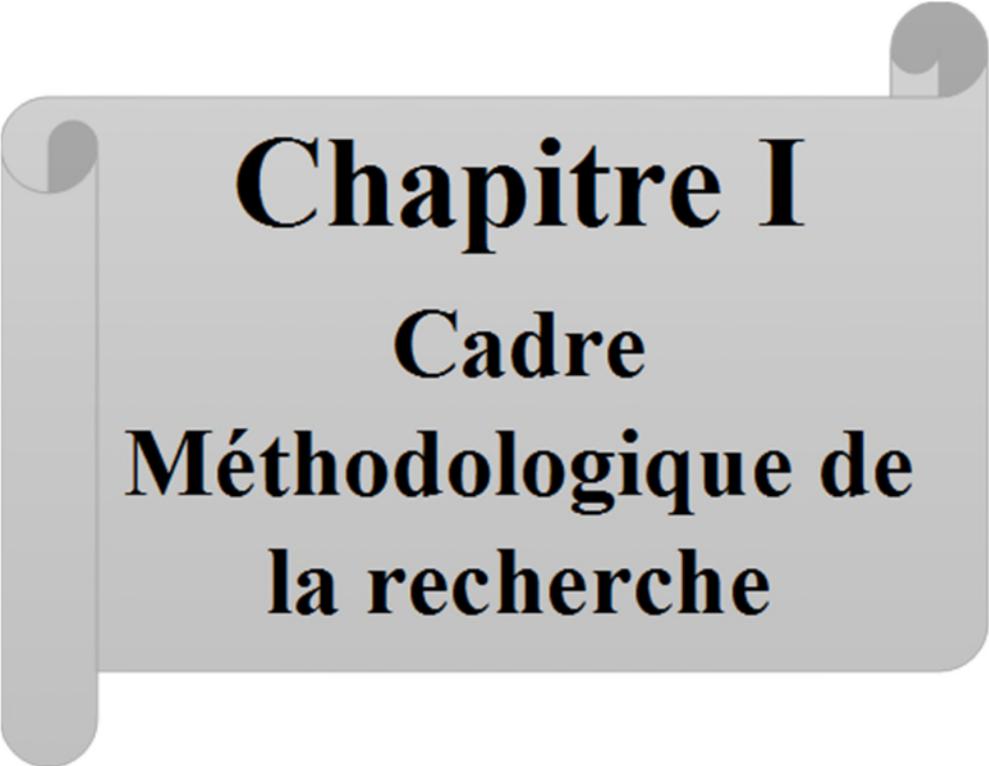
Le deuxième chapitre intitulé « la gestion des carrières » contient définition aperçu et objectifs de la GRH, définition de la gestion des ressources humain, historique et l'évolution de la gestion des ressources humain, les quatre missions de la GRH, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, les activités principales de la GRH, la GPRH importance et objectifs, le recrutement, notion de base de la gestion des carrières.

La deuxième partie :

C'est la partie pratique contient un seul chapitre divisé en deux partie la 1^{re} c'est la présentation de l'organisme d'accueil (MAC-SOUM) la 2^{ème} c'est l'analyse des données collectées et l'analyse sociologique, et enfin on termine avec une conclusion générale.



Partie
théorique



Chapitre I
Cadre
Méthodologique de
la recherche

1 Les raisons du choix du thème :

C'est par l'intérêt accordé au domaine de travail et de l'organisation des ressources humaines, objet de notre formation académique théorique ainsi que la pratique réelle dans une organisation que notre recherche est due sur le rôle de la mobilité professionnelle comme mécanisme d'ajustement d'une part, et de mettre en œuvre la performance des travailleurs d'une autre part.

Parmi les motifs qui nous ont orientées à choisir notre thème de recherche, nous évoquons ce qui suit :

1.1 Les raisons objectives :

- ❖ Montrer l'importance de la mobilité professionnelle pour l'entreprise ainsi que pour les salariés.
- ❖ Identifier le processus de fonctionnement du service ressource humaine au sein d'une entreprise.
- ❖ Repérer si la mobilité professionnelle fait partie intégrante des missions essentielles des ressources humaines.

1.2 Les raisons subjectives :

- ❖ Etablir un lien entre le monde du travail et la vie professionnelle.
- ❖ Le désir de découvrir et de savoir plus sur le domaine de gestion des carrières et plus particulièrement la performance chez les travailleurs et leurs mobilités.
- ❖ Acquérir des connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

2 Les objectifs de la recherche :

- ✓ Montrer l'importance de la mobilité professionnelle dans la réalisation de la performance et d'objectifs et savoir le rôle que joue la mobilité professionnelle sur la performance des travailleurs dans l'entreprise publique.
- ✓ Découvrir les enjeux de la mobilité professionnelle sur l'évolution des entreprises algérienne.

3 Problématique :

Face aux défis économiques, sociaux et technologiques du 21^{scie}le, la qualité du développement de la gestion des ressources humaines est un facteur clé de succès, les dirigeants savent que l'engagement idéal des ressources humaines donne à l'entreprise un atout concurrentiel décisif.

A l'époque où le travailleur conscient de son bien-être cherche à ajuster vie personnelle et vie professionnelle, la mobilité devient un pari pour les entreprises. Un atout de taille en ce qui concerne l'ensemble des techniques et processus déployés par l'entreprise. Elle est une preuve de performance, de motivation et développement. La mobilité professionnelle doit être pris en considération. Ainsi fonder une stratégie pour la carrière.

La tendance ces derniers années à la mobilité professionnelle des travailleurs dans l'organisation reste à exposer des flux d'entrée et sortie des salaires« *La dimension sociologique conçoit la mobilité comme le mouvement d'une personne au sein d'un groupe social auquel elle appartient* » (Archambeau, 2002). D'une manière générale, sociologiquement la mobilité sociale est la circulation des individus d'une société donnée entre des positions sociales dont on sait qu'elles ne sont pas toute équivalentes, Donc elle devient maître de sa trajectoire professionnelle et développe divers modèles de mobilité.

En ce qui concerne la mobilité professionnelle elle consiste pour un salarié à changer de poste ou de grade, dans une même branche professionnelle ou dans une autre. Elle peut être un choix du salarié, désireux d'obtenir une meilleure rémunération, de meilleures conditions de travail ou un nouveau poste, mais peut aussi être proposée voire imposée par l'employeur. L'évolution des hommes au sien de l'entreprise se traduit par différentes formes de mobilité : Verticale, horizontale, latérale, géographique, fonctionnelle. (Peretti J-M,2009).

La théorie du capital humain de Becker (1962) « *considère la mobilité comme un événement dont la réalisation dépend de l'évaluation des gains nets tirés de l'emploi actuellement occupé par rapport aux gains futurs estimés du nouvel emploi* ».Ainsi, le capital humain est appréhendé comme une ressource individuelle et un facteur de différenciation influençant le nombre d'opportunités rencontrées par l'individu sur le marché du travail.

La mobilité professionnelle permet en effet de développer la performance et l'employabilité des professionnels à travers les différentes expériences vécues, cette performance est définie comme le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la

vie de l'organisation, aussi l'intensité avec laquelle chaque individu collabore avec les objectifs et les moyens de l'organisation (Tezenas Moncel, 1992).

La performance des salariés d'une entreprise représentent pour cette dernière un atout considérable dans la confrontation avec les concurrents ; le sens de l'organisation, la créativité et la capacité d'anticipation peuvent être attribuées pour l'entreprise une source de compétitivité en lui bénéficiant d'une situation concurrentielle déterminante. Alors la performance dans une entreprise est toute ce qui est contribué à atteindre les objectifs stratégiques (Lorino Philippe, 1998).

Donc, le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau d'exécution des actions par rapport aux efforts accomplis et aux ressources investies. Il se base sur les notions de rendement et de productivité.

L'évaluation de la performance s'écarte de la notion de potentiel pour se rapprocher plutôt de la notion de rendement, l'évaluation de la performance consiste à concevoir un jugement sur des actions exercées par un employé pendant une période déterminée dans une organisation (Peretti J-M, 2007).

Ainsi, on peut déduire aisément que la performance organisationnelle découle de la performance individuelle, la mobilité professionnelle est une source de motivation durable pour les salariés. La mobilité permet aux salariés de changer de travail et d'éviter donc une routine démotivante qui va influencer vivement sur la performance des travailleurs au sein des entreprises privées et publiques. On pourrait penser qu'une bonne pratique de la mobilité interne entraîne une meilleure performance des cadres. Ainsi, une bonne pratique de la mobilité interne favoriserait une meilleure performance des salariés. De ce fait, la mise en place et l'application d'une mobilité interne dans les organisations garantirait un plan de carrière juste et équitable. (OUYI Badji, 2018).

Des formes de mobilité, nous pouvons retenir la mobilité externe qui est le changement de l'entreprise et la mobilité interne. Cette dernière retiendra notre attention dans la conduite de notre étude, car l'objectif du développement de la performance est de savoir s'il y a lieu d'une mobilité interne qui sera profitable au travailleur de l'entreprise. La mobilité doit favoriser le développement des compétences des travailleurs et l'accroissement des performances doit augmenter l'espace de mobilité des salariés.

A cet effet, l'Algérie est caractérisée par un tissu d'entreprise en phase d'émergence et en mutation continue, la mobilité devrait être une politique pratiquée par plusieurs entreprises et institutions. A partir de 1992, un vaste mouvement de changement organisationnel a été effectué au sein de l'entreprise pour sa modernisation et aussi, pour pouvoir affronter les changements imprévisibles de l'environnement économique. cette nouvelle politique avait pour objectifs de : valoriser les ressources humaines, de maintenir et fidéliser les meilleurs salariés et de disposer et multiplier les talents, les experts et les managers de haut niveau. (DERRAS Omar, 2017).

L'avancement d'une carrière exige que la personne concernée accepte, au cours de sa vie professionnelle, de nombreux changements de poste. La stabilité d'emploi ne doit plus être considérée comme un critère de réussite, ni pour l'organisation ni pour l'individu. (ALIS David & Autres, 2011). La mobilité interne s'attache aux mouvements du personnel au sein de l'entreprise. Elle se définit pour l'individu comme « *le changement de poste de travail à l'intérieure de l'entreprise ou de groupe* »(Peretti,1998).

Néanmoins, affirmer que cette mobilité interne relève de stratégie, de planification pour développer cette dernière dans l'entreprise. Dans une carrière un parcours est un ajustement permanent entre des besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Cet ajustement s'exprime en décisions de recrutement, de formation, de mobilité interne. (Peretti J-M, 2015).

Dans cette perspective, nous comptons apporter des éclaircissement théoriques et empiriques sur la question de mobilité professionnelle et sa performance sur l'entreprise. Afin d'essayer de comprendre et évaluer les contours de la politique de mobilité en Algérie.

Dans cette étude on s'interroge ou réside le rôle de la mobilité professionnelle(interne)

Tout cela nous a pousser à s'interroger sur les questions suivantes :

- ❖ Quel lien peut-en établir entre la mobilité professionnelle et la performance des cadres ?
- ❖ Quelle est l'apport de la mobilité professionnelle dans la performance et le développement de l'entreprise ?

4 Les Hypothèse :

- ❖ La motivation des cadres dans l'entreprise peut Etablir une mobilité professionnelle.
- ❖ Le choix d'une bonne politique de mobilité professionnelle adéquate contribue aux développements et la performance de l'entreprise.

5 La définition des concepts clés :

Identification de certain des concepts clés est inévitable pour une meilleure présentation de notre recherche tel que :

Selon GRAWTZ MADELINE, « *le concept est une représentation rationnelle, comprenant les attributs essentiels d'une classe de phénomène* ». (GRAWTZ Madeline,2001).

5.1 Mobilité professionnelle :

Selon le dictionnaire des RH, « *la mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise* ». (Peretti jean marie, 2001).

L'avancement d'une carrière exige que la personne concernée accepte, au cours de sa vie professionnelle, de nombreux changements de poste. La stabilité d'emploi ne doit plus être considérée comme un critère de réussite, ni pour l'organisation ni pour l'individu.

5.2 La mobilité interne :

La mobilité interne s'applique aux mouvements du personnel au sein de l'entreprise. Elle se définit pour l'individu comme « *le changement de poste de travail à l'intérieure de l'entreprise ou de groupe* » (Peretti, 1998).

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

5.3 Entreprise :

Selon Renauld SAINSAULIEU : « *l'entreprise est une sorte de fait social spécifique, une forte communauté humaine plus au moins ouverte ou contraignante, dès lors qu'elle associe des hommes pour réaliser une production économique en fondant sur leur capacité de*

communication et de collaboration d'une part, souvent essentielle, de la qualité des résultats et de l'intensité des performances ». (SAINSAULIEU Renault, 1995).

5.4 La motivation :

Tout le monde s'accorde pour dire que la motivation est le principal facteur de la performance individuelle au travail. On sait également que les organisations dépendent grandement des performances collectives, elles-mêmes tributaires des performances individuelles. Il est donc justifié de réfléchir à la façon d'améliorer constamment la motivation au travail des employés dans nos organisations.

Donc, la motivation au travail peut se définir « ...comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers l'atteinte d'objectifs attendus... » (Viviane Monette, 2002). « ..La motivation est un comportement qui incite la personne concernée à agir. Elle est propre à chaque individu. La compréhension des facteurs de motivation est essentielle pour les managers car elle détermine les performances de l'individu, des équipes et donc de l'entreprise.. ». (Ecole-sup-paris, 2020).

5.5 Le développement :

Le développement dans les ressources humaines réunie l'ensembles des activités permettent de déterminer les besoins de l'entreprise en termes de formation, motivation, rendement et mobilité des salaires ou niveau des différentes catégories du personnel.

Donc, « ...la mise en œuvre d'une stratégie et planification de programme de formation et leur évaluation, celle-ci permette aux salariés d'acquérir des nouvelles connaissances et les habilités nécessaires pour un rendement optimal et une meilleure performance, ainsi accéder à des postes d'emplois, à des responsabilités décisives pour l'entreprise... ». (Peretti J-M,2001).

6 La méthode et la technique utilisée :

Dans tout travail de recherche scientifique, l'utilisation de la méthode et la technique adapté au thème et au terrain sont primordial, dans le but de répondre à la problématique posée et vérifier les hypothèses, ainsi atteindre les objectifs souhaités.

6.1 Le choix de la méthode :

Toutes les recherches scientifiques se distinguent d'une méthode qui « *est un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un objectif* ». (Mucchielli Alex, 2002).

Par ailleurs, cette dernière permet de guider le chercheur vers la réalisation des objectifs fixés, ainsi chaque recherche doit s'appuyer sur une démarche qui renferme des étapes bien claires à suivre. Notre étude tend à comprendre le choix et le fonctionnement de la mobilité professionnelle des cadres dans l'entreprise et leurs applications pour atteindre leurs performances dans le développement de l'entreprise.

A cet effet la nature de notre recherche relative à la mobilité professionnelle des cadres et leurs performances dans l'entreprise, nous exige une étude qualitative qui est « *un ensemble de procédures qui visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude. Les mesures peuvent être ordinales du genre ou numériques avec usage de calcul* ». (Maurice Angers, 1997).

6.2 Le choix de la technique :

En vue de recueillir des données concernant notre thème d'étude, nous avons adopté pour l'entretien qui est une technique qui permet d'avoir plus d'information en détail avec la réalité du sujet et qui permet de clarifier nos hypothèses sur le terrain.

Selon RAYMONDE QUIVY : « *l'entretien est une méthode de recueil des informations au sens le plus riche, il reste que l'esprit théorique du chercheur doit rester continuellement en éveil de sorte que ses propres interventions amenant des éléments d'analyse aussi féconde que possible, et les méthodes d'entretien se distinguent par la mise en œuvre des processus fondamentaux de communication et d'interaction humaine* ». (Quivy Raymond et Luk van Compteloot, 1995). C'est la nature de notre thème qui nous a imposé de suivre cette technique.

7 La population étudiée :

Selon Maurice Anger, la population d'étude « *est un ensemble de tous individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche* ».

Dans notre recherche, la population d'étude est l'ensemble des différents cadres de l'entreprise publique MAC-SOUM.

8 L'analyse de contenu :

Afin d'atteindre notre objectif qui est d'avoir des données pertinentes, nous avons optés pour l'analyse thématique des données qu'on a pu recueillir, dans le but d'avoir des résultats cohérents, adhérent et structurés qui pourrait être combiné avec les différents thème principaux à savoir : Le rôle de la mobilité professionnel dans l'entreprise, la performance des travailleurs dans l'entreprise. En utilisant les données recueillies dans l'enquête on cherche à décrire la mobilité professionnelle et saisir l'importance des changements de poste ou de fonction même d'une profession, ainsi connaitre le degré de satisfaction ou d'insatisfaction.

9 La population de l'enquête :

9.1 La pré-enquête :

Elle représente une étape cruciale dans tous projets de la recherche, elle permet de se familiariser avec le terrain d'investigation et de recueillir des informations sur le thème de recherche, ainsi de tester la fiabilité des hypothèses sur le terrain, de déterminer la méthode, la technique la plus adéquate à notre thème.

Selon Gravel « *le but du pré enquête est tout d'abord de vérifier sur le terrain si l'instrument élaborer est d'une part, suffisant, d'autre part, correct pour recueillir les données dont on a besoin. On verra donc si les questions sont comprises dans le sens où elles ont été élaborées* ». (GRAVEL Robert J,1978).

Notre pré enquête s'articulait sur différentes questions adresser aux enquêtés, grâce à elle on a trouvé une facilité pour l'élaboration finale de guide d'entretien qui est liée directement avec nos hypothèses.

9.2 Le déroulement de l'enquête :

On a effectué notre recherche empirique au sein de l'entreprise public MAC-SOUM sur une période de deux mois et demi, débutant de 07/03/2021 jusqu'au 31/05/2021, nous avons entamé les entretiens sur l'ensemble des enquêtés après l'accord de la DRH. Ainsi l'enquête s'est déroulée dans des très bonnes conditions, et ils nous ont mis à l'aise avec un accueil assez respectueux de la part des salariés de MAC-SOUM.

9.3 La difficulté rencontrer :

Durant le déroulement de notre recherche on a rencontré des difficultés à savoir :

- Le manque d'expérience sur le terrain.
- La délimitation de la période de stage par rapport à lois ministériel au maximum le 31 mai 2021.
- Manque de moyens financiers.

10 Les études antérieures :

10.1 Derras Omar, La mobilité professionnelle et sociale en Algérie.

Cette étude a pour objet la mobilité professionnelle et sociale en Algérie menée de façon rigoureuse, tant sur le plan méthodologique que théorique, l'autre a mis en évidence un certain nombre d'enjeux parmi lesquels, l'identification des origines des différenciations et des inégalités sociale, l'analyse des tendances et des logiques de transformations sociales, l'étude des modalités de structuration des catégories socioprofessionnelles et des strates sociales. Sa démarche est motivée par le besoin de comprendre la structure de distribution et de transfert des individus dans l'espace sociale et la logique du fonctionnement du système social en Algérie.

Omar Derras part de postulat selon lequel, la mobilité sociale en Algérie et son évolution relèvent fondamentalement de la mobilité structurelle que permet selon lui, de répondre aux besoins du marché du travail lui-même dépendant du contexte socioéconomique et du niveau de qualification et de compétence de la main d'œuvre.

Méthode :

La partie méthodologique de cette thèse s'appuie sur une série d'enquêtes quantitative de terrain dont la principale enquête est celle de la mobilité professionnelle et sociale menée au complexe pétrochimique de GLIZ de l'entreprise sonatrach dans la zone industrielle d'Arzew, réalisée en 1990 et 1998 sur un échantillon représentatif de 217 salariés âgés de plus de 40 ans et ayant une carrière au moins de 20ans.

Cette enquête visait à mettre en lumière le nouveau système salarial qui sera fondé non plus sur la logique des qualifications, mais sur le principe et la logique des compétences et de l'obligation de résultats de chacun, une seconde série d'enquête conduites entre 2000 et 2005 se fixait pour objet la mobilité professionnelle et les conditions de vie à la fois de la femme active (échantillon de 307) et des étudiants (300 étudiant répartis équitablement entre fille et garçon) pour cerner notamment la question des représentations sociale, l'identité

professionnelle et l'analyse des différenciations social et des inégalité d'accès à l'université en fonction de l'origine social des enquêté.

L'auteur traite d'un thème central de la sociologie : la sociologie classique l'avait approché sans se poser la question lancinante de la mesure de la mobilité. La sociologie américaine dans les années quarante, s'appuyant sur l'approche développée par P. Sorokin, appréhendé la mobilité sociale comme la résultante d'une hiérarchisation des individus par le bais de différent instance comme l'école, la famille, les organisations entre autres. La sociologie française des années soixante (60), s'est essentiellement intéressé à l'égalité des chances scolaire montrant que l'origine sociale est un facteur déterminant dans la réussite scolaire et explique les changements de positions dans la structure sociale. P. Bourdieu ne fait aucune référence aux tables de mobilité. Cependant à partir des années soixante-dix les grandes tendances de la mobilité qui avaient pour ambition de clarifier l'ampleur de l'évolution des flux de mobilité.

Résultat :

Dans sa conclusion l'auteur nous fait entrevoir en quelque pages denses et lucides les principaux résultats de sa recherche à travers les mécanismes générateur de la mobilité socioprofessionnelle en Algérie dont les deux principales instances étaient l'entreprise et l'école. Il arrive à déterminer les parts respectifs des principales institutions qui sont : l'entreprise, l'école et la famille, dans l'explication des différents mouvements de mobilité. Il finit par s'interroger si vices déplacements sur l'échiquier social ne pourraient pas entrainer dans la foulée de fortes tensions internes surtout lorsque l'on sait que le chômage actuellement crée inévitablement des formes radicales de perte de statu. Ce n'est plus alors une question de place hiérarchique à atteindre mais surtout une position à conserver cout que cout. (Omar Derras, 2011)

10.2 Christophe Lenzi, panorama des mobilités professionnelles des cadres en France.

Cette étude de l'emploi des cadres en 2017 par la direction donnée, études et analyses de l'association pour l'emploi des cadres (l'Apec), une enquête réalisée auprès de 4 000 cadres. Dévoile que près des deux tiers des cadres en poste envisagent un changement professionnel dans les trois années à venir, soit par un changement de poste en interne (42 %) et/ou un changement d'employeur (39 %) ou encore par la création d'une entreprise (12 %). Les

intentions des cadres sont motivées par la volonté de découvrir de nouveaux horizons professionnels, d'avoir une meilleure rémunération ou encore d'accroître la dimension de leur poste.

En 2017, c'est plus d'un cadre sur trois qui a connu une mobilité professionnelle : 8,4 % ont changé d'entreprise et 22,2 % ont bougé en interne. Ces taux de mobilité sont en progression sur un an et illustrent la bonne santé et la fluidité du marché de l'emploi cadre

Une mobilité interne concernant presque un cadre sur quatre les changements professionnels internes peuvent revêtir deux formes principales. D'une part, il peut s'agir de changement de poste stricto sensu en obtenant une promotion hiérarchique (mobilité interne ascendante) ou en s'orientant vers un autre métier (mobilité interne horizontale ou fonctionnelle). en 2017, 8,5 % des cadres en poste ont été dans ce cas.

d'autre part, la mobilité interne peut prendre la forme d'un changement d'établissement, de département ou de service (dans le cas d'une réorganisation par exemple) ou bien certains cadres peuvent estimer ne pas avoir changé de poste tout en voyant le contenu de leurs missions évoluer sensiblement et modifier leur quotidien de travail : élargissement de leur périmètre de responsabilité, attribution de nouveaux projets, de missions à dimension internationale...en cumulant ces différents types de changements (changement de contenu de poste « en grande partie », changement de département et/ou de service, changement d'établissement), 13,7 % des cadres en poste ont été concernés par un de ces mouvements internes en 2017.

Résultats :

La mobilité interne des cadres en 2017 plus de 22 % des cadres ont connu une mobilité interne, l'âge est une variable importante plus le cadre il est jeune, plus ils bénéficient du changement en interne la mobilité interne est plus élevée dans les entreprises de plus de 50 salariés ou les opportunités sont plus nombreuses que dans les plus petites entreprises.

Le contexte de la mobilité interne dans 48% des cas les changements en interne sont liés à des restructurations ou à des réorganisations. Seuls 15% des cadres disent se voir imposer ce changement, par ce que 16% confirme pour gagner en responsabilité, 15% n'avaient pas le choix, 13% pour répondre à une opportunité, 12% pour augmenter leur niveau de compétences.

Par ailleurs 87% des cadres déclare satisfaits de ce changement, la rémunération proposée, l'intérêt des missions et lieu de travail sont les facteurs décisifs dans le choix d'une

nouvelle entreprise, les cadres de l'industrie envisagent plus souvent de changer de poste au sein de leur entreprise.

Les cadres masculins 43% ont davantage l'intention de changer de poste au sein de leur entreprise que leurs homologues féminines 39% cela est en partie lié à la surreprésentation des hommes dans le secteur de l'industrie. Dont 61% souhaitent développer de nouvelles compétences, 55% pour augmenter leur salaire, 40% pour découvrir un autre métier et d'autres tâches, 35% pour avoir plus de responsabilités, 24% estiment que des opportunités vont s'ouvrir dans l'entreprise. Donc, les cadres des grandes entreprises affichent les intentions de changement de poste les plus élevées et que Les cadres masculins ont des intentions de changer de poste en interne plus affirmées que les femmes cadres.

Les raisons qui les poussent c'est que les cadres souhaitant évoluer en interne désirent avant tout accroître leurs compétences. Les plus jeunes cherchent souvent à acquérir plus de compétences, de responsabilités et à accroître leur rémunération. Ils sont également plus souvent en CDD, Les cadres en poste dans les petites structures envisagent davantage de changer d'entreprise, leurs possibilités d'évolution en interne étant limitées, ainsi Découvrir de nouveaux horizons professionnels au cœur du désir de changement.

(Christophe Lenzi, 2018).

10.3 Dominique Merllie et Jean Prevort, la mobilité sociale.

Étude de l'INED (institut nationale d'étude démographique), 1948. Cette étude est faite sur la mobilité sociale, réalisée en novembre 1948 en France. INED a réalisé cette étude à partir d'une problématique nataliste, la mobilité sociale ascendante était plutôt le fait des familles moins nombreuses.

Méthode : L'enquête porte sur 3000 hommes, dont on connaît, outre leurs professions celle de leurs pères, leurs grands-pères et aussi leurs beaux-pères. Les professions sont classées dans des catégories.

Résultats : Les résultats de cette étude sont difficilement comparables à ceux des enquêtes ultérieures, les catégories sont classées dans un ordre hiérarchique. Ce classement se donne à lire plus de mobilité descendante qu'ascendante, la comparaison des tableaux de mobilité selon le nombre de frères et sœur du sujet permet de vérifier que la mobilité ascendante caractérise d'avantage les familles restreintes. (Dominique Merllie et Jean Prevort, 1997).



Chapitre II
la mobilité
professionnelle

Section 01: La mobilité professionnelle pour les salariés**1 La définition de la mobilité professionnelle :**

La mobilité professionnelle consiste pour un salarié à changer de poste et/ou de grade, dans une même branche professionnelle ou dans une autre. Il ne faut pas la confondre avec la mobilité géographique bien que ces deux notions soient souvent liées.

Le terme de "mobilité professionnelle" peut recouvrir différents types de changements de situation professionnelle :

- changement de poste sans changer d'établissement.
- changement d'établissement au sein de la même entreprise.
- passage d'une entreprise à l'autre.

2 La mobilité interne dans une entreprise :

La mobilité interne s'attache aux mouvements du personnel au sein de l'entreprise. Elle se définit pour l'individu comme « *le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou de groupe* » (peretti-jean-marie.1998.)

Sous ce terme générique se cache une réalité complexe et polymorphe. Une réalité complexe, d'abord, par ce que les frontières de l'entreprise sont de plus en plus floues (Allouche et Huault, 1998). En réponse aux modifications de son environnement, l'organisation a en effet modifié sa structure. A la recherche d'une capacité de réponse rapide et adaptée, les structures organisationnelles ont évolué dans le sens de la flexibilité et de l'allègement (Allouche et Huault, 1998). Sous ces impulsions, les niveaux hiérarchiques de l'organisation ont été réduits, laissant de moins en moins à l'entreprise la possibilité d'offrir à ses salariés des carrières ascensionnelles.

3 Les différentes formes de mobilité :

Puisque nous nous intéressons particulièrement à la mobilité interne, il est nécessaire de comprendre les différentes formes qu'elle peut revêtir. Parmi, les typologies existantes sur le sujet. Dany et Livian (2002) nous paraissent précises et complètes. Elle distingue cinq grands types de mobilité interne en fonction du changement sur l'échelle hiérarchique, de la transformation dans le contenu de l'emploi, et du lieu d'exercice de l'activité (Dany et Livian, 2002).

3.1 La mobilité verticale :

Il s'agit d'un mouvement ascendant ou descendant le long de la ligne hiérarchique ; un mouvement vers le haut associé à un changement de statut, de rémunération ou de responsabilité correspond à une promotion. La promotion est généralement sanctionnée par un changement de catégorie, de grade ou de classification et assortie d'une augmentation de la rémunération. La plupart des auteurs comme Deffayet et Van Heems (1995) incluent dans le concept de mobilité ascendante une dimension hiérarchique, fonctionnelle et pécuniaire.

3.2 Mobilité horizontale :

On peut la définir comme étant un changement de poste sans évaluation hiérarchique, ni changement de salaire ou de responsabilité ; ce changement nécessite de faire appel à des compétences que le salarié n'exerçait pas auparavant ou de moins, pas de la même façon. C'est à ce titre que la mobilité horizontale s'inscrit généralement dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources humaines ; en distingue deux formes majeures :

- Mobilité d'environnement : même contenu de métier et même niveau de responsabilité mais dans un univers professionnel différent ;
- Mobilité fonctionnelle : changement de métier ou fonction mais a même niveau hiérarchique ;

3.3 Mobilité de reconversion :

Il s'agit d'un mouvement marquant une rupture radicale par rapport à l'ensemble de la carrière.

3.4 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 appelée mutation.

3.5 Mobilité géographique internationale :

Il s'agit d'un changement de localisation du travail à l'échelle internationale ; il peut s'agir de détachement ou d'expatriation.

Ainsi, le secteur d'activité, la culture de l'entreprise ou encore les caractéristiques des salariés (statu, métier, qualification) influencent les formes de mobilité les plus courues dans une entreprise.

On considère dans les définitions classiques que la mobilité constitue un changement d'affectation, et se résume donc à un état. Or l'originalité du concept de mobilité réside dans le fait qu'il couvre à la fois le résultat, c'est-à-dire le changement, mais aussi tout le processus qui amène à ce résultat, depuis l'information jusqu'à la prise de poste en passant par la décision. Or ce processus est long et met en scène des acteurs dont les stratégies différentes. Dans la lignée de cette idée que la mobilité est un processus est long et met en scène des acteurs dont les stratégies différent. Dans la lignée de cette idée que la mobilité est un processus et ne se résume pas à un changement de poste, ABRAHAN (2004) considère qu'un salarié n'est mobile que lorsqu'il est prêt à changer d'attribution dans son entreprise ou à l'extérieur. La mobilité intègre donc une dimension de disposition et de capacité à changer d'emploi et d'attribution.

Dans cette recherche, nous nous intéresserons à la mobilité professionnelle interne, qu'elle soit horizontale ou verticale. C'est sous cet angle que nous cherchons à envisager les enjeux positifs et les freins propre à ce type de mobilité. En effet, à ce titre d'exemple, la mobilité géographique connaît certaines difficultés car elle engage les salariés à faire des choix impliquant leurs vies personnelles. Ici, nous nous concentrons sur les moteurs et les freins relatifs à la vie professionnelle. Mais au-delà des formes, la mobilité peut s'analyser en fonction de certaines variables caractéristiques. (ABRAHAM J.2004.)

4 Les modalités de la mobilité en entreprise :

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

4.1 La quantité : qui mesure l'importance du changement de poste. Cette dimension est déterminée par les caractéristiques de l'entreprise et de la transférabilité des compétences du salarié.

4.2 Le rythme : la fréquence de ces mobilités. Elles sont liées à des facteurs économiques comme l'état du marché du travail mais aussi à des facteurs individuels comme la politique et la culture de l'entreprise, ou encore l'adaptabilité du salarié.

4.3 La direction : qui correspond à la forme de la mobilité. On peut reprendre les typologies des différentes formes évoquées précédemment. Cette modalité dépendra, elle aussi, des pratiques de l'entreprise (notamment des aires de mobilité et des trajectoires de carrière) ainsi que des aspirations des salariés.

4.4 Les acteurs à l'origine de la mobilité :

La mobilité peut être demandée par le salarié ou proposée par l'entreprise. Dans cette optique, on peut constater que la mobilité peut être désirée mais également contrainte ou subie.

A partir de cette analyse des modalités de la mobilité, un certain nombre de réflexions semblent intéressantes à approfondir. Tout d'abord, la modalité «*acteur à l'origine de la mobilité*» paraît digne d'intérêt dans la mesure où elle permet d'appréhender la mobilité comme le résultat d'une coopération, d'une négociation entre individu. Au-delà de la simple initiative de la décision de la mobilité, MAINCENT ET THIERRY (1980) insistent sur le rôle primordial que jouent conjointement le responsable des ressources humaines, le supérieur hiérarchique et le salarié lui-même. Ils sont des responsabilités complémentaires dans la gestion et la réussite de la carrière de salarié (MAINCENT ET THIERRY, 1980), selon eux, chacun des acteurs joue un rôle et il est coresponsable de la gestion des carrières ; les services RH ont un rôle de conseil et d'orientation de la carrière et donc de la mobilité. La hiérarchie est chargée de jouer un rôle d'animation et d'incitation à la mobilité. Quant aux cadres, ils doivent être responsables de pilotage de leurs carrières.

Une seconde modalité mérite d'être analysée de plus près. Dans les travaux de (Vardi, 1980), la dimension rythme est une modalité particulièrement intéressante dans la mesure où elle dévoile les enjeux et les stratégies de l'entreprise concernant la mobilité. En effet, la mobilité peut s'effectuer à différents rythmes qui traduisent la perspective et la finalité de l'emploi occupé. S'il s'agit d'une rotation du poste, d'un détachement pour mission ou projet, le rythme de la mobilité est généralement élevé dans la mesure où les délais de changement de poste sont courts et sans réelle formation. L'enjeu de ce type de mobilité à court terme est ici une volonté de flexibilité et de polyvalence des salariés. Il n'existe pas de réelle stratégie de développement des compétences des ressources humaines. Lorsque la mobilité, qu'elle soit horizontale ou verticale, s'inscrit dans une perspective de long terme, le rythme de mobilité est généralement beaucoup plus faible. L'enjeu pour l'entreprise et le salarié est, alors, tout autre que la simple substituabilité des salariés. Comme nous verrons par la suite, l'enjeu de ce type de mobilité est le développement des compétences afin de rester compétitif.

Il est intéressant de constater que les objectifs de la mobilité horizontale de long terme et la mobilité de court terme ne sont pas si éloignés dans la mesure où se cache, dans les deux cas, une volonté de réduire l'incertitude de l'environnement en rendant les ressources humaines flexibles et adaptables. A ce titre, certains travaux, comme ceux de Botte, parlent d'une ère de non division de travail où les salariés réussiraient à acquérir une polyvalence totale. Cette polyvalence extrême nous renvoie alors à la notion de substituabilité des travailleurs qui occulte en partie les caractéristiques propres des individus et notamment leurs compétences (BOTTE, 2000). Or, c'est bien sur la notion de compétences que se distinguent la mobilité de long terme et celle de court terme. En effet, la mobilité de long terme cherche à développer les compétences et le potentiel des ressources humaines alors que celle de court terme ne cherche qu'à utiliser au mieux les compétences existantes.

Mais si la mobilité de court et celle de long terme ne correspondent pas aux mêmes enjeux stratégiques, il est intéressant de savoir si les entreprises, de manière générale utilisant la mobilité en réaction à des chocs environnementaux aussi elle entre d'une perspective de plus long terme. Autrement dit, les firmes intègrent-elles la mobilité dans une stratégie de court terme pour faire face aux fluctuations de l'environnement, ou dans une stratégie de plus long terme pour gérer les ressources humaines. Friedrich, Kabst, Weber et Rodehuth en 1998, ont mené une étude empirique sur des entreprises européennes pratiquant des politiques de mobilité fonctionnelle afin de mieux apprécier le phénomène. A ce sujet, ils ont observé que, les entreprises, de manière générale, mettent en place des politiques de mobilité dans une logique de long terme et non dans une volonté de faire face aux fluctuations de l'environnement. La finalité des politiques de mobilité s'inscrit donc dans une stratégie de développement des ressources humaines à long terme. (Friedrich, Kabst, Weber et Rodehuth, 1998)

Si la mobilité est au centre de la stratégie à long terme, cela signifie que les entreprises ont besoin de l'organiser, de l'anticiper dans le cadre de politique. On peut alors se demander si ces politiques de mobilité sont générales et communes à toutes les entreprises ou, au contraire, si elles sont singulières et dépendent de caractéristique propre à ces dernières.

5 Les enjeux de la mobilité :

Examinée comme un outil de souplesse et de la fidélisation des ressources humaines, la mobilité recouvre des investissements différents pour l'entreprise et les individus qui la composent. La mobilité des salariés peut être considérée comme le changement de poste, de

service, de fonction ou de lieu de travail et ce, conformément à des critères fixés selon les besoins de l'organisation.

6 Les effets de la mobilité :

6.1 Pour les organisations ;

Génératrice de valeurs ajoutée, la mobilité favoriserait la créativité et le dynamisme, le décroisement des services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune ; elle permet également un recrutement d'agents directement opérationnels dans la structure par la connaissance qu'ils ont de leurs environnements.

6.2 Pour l'agent ;

Elle est positive si elle est voulue ou négociée, elle produirait une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de la compétence, est donc une meilleure employabilité.

6.3 Pour le supérieur hiérarchique ;

Qui en bénéficie, elle peut être synonyme d'efficacité. Pour celui qui voit partir un collaborateur, elle peut être synonyme de perte de compétence, de surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service.

Enfin la mobilité permet de sortir des situations conflictuelles, de gérer les agents inaptes de façon temporaire ou définitive a un poste de travail.

7 Nature de la mobilité :

7.1 La mobilité subie :

La mobilité subie est le résultat de pression exercées par l'entreprise sur l'individu pour qu'il change de position, de poste de travail, de lieu, d'appartenance ou le cas échéant de quitter l'organisation pour chercher un autre emploi ou rester on chômage.

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

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

C'est sous la pression des mutations qui surviennent dans le marché et dans l'environnement économique, technologique et organisationnelle que l'entreprise adopte une politique de rupture de la relation.

Certaines compétences dont l'emploi est supprimé et malgré leurs engagements se trouvent contraints de quitter les lieux et ainsi se développent un marché de compétence ou s'échangent de la matière grise et de l'ingénierie entre les entreprises.

Cette configuration du marché des ressources rares peut avoir un effet positif sur la performance des organisations dans la mesure où les firmes peuvent combler (CAMPINOS-Dubernet M, 2000).

7.2 La mobilité choisie :

L'individu pour une raison ou une autre exprime son désir de changer sa position au sein de l'organisation et c'est le cas d'une mutation par exemple mais la décision ne lui revient pas. Par contre, s'il veut quitter l'organisation c'est sa volonté personnelle qui s'exprime et l'employeur ne peut s'opposer et c'est le cas par exemple d'une démission.

Les raisons les raisons de ce type de mobilité sont multiples : manque d'engagement organisationnelle, condition de travail défavorable, raison familiale, pratique de gestion des ressources humaines ne valorisent pas les compétences, manque de motivation et de promotion, relation mauvaise avec la hiérarchie, etc.

D'après les études, les changements d'employeurs sont très largement des mobilités volontaires qui découlent de l'initiative du salarié dans 86% des cas. (Fondeur Y, Saulvat C. 2002).

Tant que l'entreprise offre aux salariés des récompenses et de développer leurs compétences ils restent, si non n'hésitent pas à les quitter, d'après les travaux de Kern (1954), Becker (1964), Doeringer et Doire (1982), Marsden (1991).

Section 02 : mobilité comme facteurs de performance chez les travailleurs ;**1 Définition de la performance d'un salarié :**

La définition de la performance par Motowidlo a fortement contribué au renouvellement de la pensée sur le concept de performance individuelle. Sa définition est la suivante : *«la performance au travail est définie comme la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période donnée»*. (Charles-Pauvers Brigitte, 2007).

Motowidlo avance l'hypothèse selon laquelle la performance renvoie à des comportements et non à des résultats. Il faut préciser la différence faite par l'auteur entre comportement et performance, le comportement étant ce que les salariés font et la performance est la valeur attendue par l'entreprise – donc qu'elle valorise - de ce que les salariés font. C'est donc une propriété du comportement qui vise à reconnaître la part de la contribution individuelle aux résultats collectifs (Charles-Pauvers Brigitte, 2007). De cette façon la performance n'est pas une action mais bien une évaluation ou un jugement porté sur une tâche ou une activité. La conséquence est que la performance ne peut comprendre que des activités ou tâches qui sont mesurables ou évaluables.

2 Le besoin de définir une politique de mobilité :

Moins que tous les autres pratiques sociaux, en raison des nombreux types de freins que nous venons d'évoquer, les pratiques de mobilité ne peuvent se manifester spontanément : elles supposent qu'une politique ait été préalablement définie. En effet, la mobilité n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service d'un objectif à définir, un instrument de gestion permettant de résoudre certaines contraintes. En outre, la mobilité n'aurait été la réponse unique adapté à tous les types de problème. Il n'est pas de même nature en effet de chercher à réduire la routine des salariés que d'améliorer la souplesse de fonctionnement. Dans le premier cas, une simple rotation des emplois pourrait suffire, alors que dans le second, le développement d'une mobilité professionnelle réelle peut se révéler indispensable.

Une politique de mobilité a donc d'autant plus de chance de donner les résultats escomptés qu'elle s'accompagne d'une réflexion et de choix précis :

 Volume de mobilité souhaité,

- ✚ Catégorie professionnelles concernées et répartition de volume de mobilité selon les catégories concernées,
- ✚ Fourchettes de temps d'occupation d'une fonction,
- ✚ Assurances données aux différents acteurs, en particulier aux salariés et aux responsables hiérarchiques.

La qualité d'une politique de gestion de la mobilité ne dépend pas seulement du choix des bons outils : elle repose d'abord sur la qualité de la circulation de l'information au sein de l'entreprise. De nombreuses tentatives échouent en raison de manque d'information dont souffrent les salariés, aussi bien que les responsables de la GRH, même si celle-ci est de nature différente. Les premiers ignorent souvent qu'une vision très parcellaire, les seconds disposent rarement d'une connaissance approfondie des parcours antérieurs des salariés, et donc de leurs compétences précises et des apprentissages réalisés, sans même parler de leurs souhaits. Parmi les outils que nous allons succinctement présenter, nombreux sont ceux qui visent à faciliter la circulation de l'information nécessaire.

3 La mobilité des travailleurs comme facteur de développement des compétences :

La mobilité peut autant être caution de développement des compétences. Le cadre qui conditionne dans des services différents, mais à un poste de même niveau hiérarchique, procure de multiples connaissances, d'où un capital de compétences à valoriser par l'accès à un poste de niveau élevé. Dans ce cas, le cadre, une fois engagé, passe obligatoirement dans tous les services de l'entreprise pour s'approprier avec les différents domaines. Ce n'est que par la suite qu'il pourra accéder à des postes de niveau supérieur.

4 Le développement des compétences comme préalable à la mobilité des travailleurs :

Le développement des compétences peut être considéré comme indispensable pour une bonne mobilité, la progression hiérarchique dans le même domaine. Ce perfectionnement est communément utilisé dans certaines entreprises privées. Les travailleurs très chevronnés et ambitieux bénéficient d'une grande employabilité d'où, la mobilité externe, à la recherche de situation plus reluisante. Une autre politique doit être entrevue pour les entreprises confrontées à cette situation, d'où le développement des méthodes de maintien des potentialités.

Néanmoins, ce type de mobilité peut aussi être facteur de développement des compétences, dans la cadence où un agent peut être amené à adapter ses compétences, suite à une nomination à une fonction de niveau supérieur.

5 La mobilité comme facteur de performance :

5.1 La politique de mobilité comme outil réducteur d'incertitude :

Le recrutement interne réduit l'asymétrie d'information ;

La première caractéristique d'une politique de mobilité est le recours au recrutement interne. Or, l'intérêt de recruter en interne par rapport au recours au marché externe se mesure en termes d'économie de coût de transaction (Williamson, 1994). Lorsque l'entreprise privilégie la mobilité interne pour voir un poste, elle a l'avantage de connaître le salarié au niveau de ses qualités, ses compétences, sa façon de travailler... cette connaissance préalable du salarié permet de lutter contre le risque dit de sélection adverse. Ce risque se fonde sur l'asymétrie d'information 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'information. Le recours à une politique de mobilité permet 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 salarié (WILLIAMSON O, 1994). 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 en 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 encoure la rareté de certaine compétence 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.

Si on s'inscrit dans la lignée des théories du salaire d'efficience, on peut également comprendre en quoi consiste une politique de mobilité visible et active est un facteur de performance. Si la politique de mobilité de l'entreprise permet d'offrir des perspectives de carrière intéressantes, l'entreprise a la capacité d'attirer les candidats les plus désireux de progresser. Ainsi, même si la politique de mobilité a un coût, elle est efficace dans la mesure

où elle permet de recruter les meilleurs candidats sur le marché externe. Les salariés peu mobile et peu enclin à évaluer auront naturellement tendance à ne pas se présenter auprès des entreprises prônant une mobilité importante. Mais cette présélection des meilleurs candidats n'est possible qu'à condition que la politique de mobilité soit connue de l'extérieur. Il s'agit donc de faire une communication importante sur les pratiques de mobilité afin qu'elles soient visibles. La théorie du salarié d'efficience va même au-delà en montrant qu'il est rationnel pour une firme de payer un salaire élevé aux salariés fidèle dans la mesure où ils évitent à l'entreprise le cout de la rotation de la main-d'œuvre. Si on prend en compte ces deux théories, il s'agirait donc d'une part de recruter des salarié mobiles, capable d'évaluer, et d'autre part récompenser les salariés fidèles (PERROT A, 1992).

5.2 La mobilité pour faire face à l'instabilité de l'environnement :

En raison d'un environnement changeant, les entreprises ont besoin de flexibiliser 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 Mignonnac «*elle développe l'aptitude aux changements, réduit les couts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'aveni*» (MIGNONAC, K. 2001).

On peut cependant noter que ce type de mobilité pour répondre aux fluctuations de l'environnement correspond à une mobilité de court terme sans réelle anticipation. Il s'agit d'adapter les ressources humaines au fur et à mesure des besoins que génère l'environnement. On peut se demander dans quelle mesure ce type de mobilité est utilisé par les entreprises. D'après l'étude empirique de Friedrich, kabst, weber, et rodehuth (1998), les entreprises qui mettent en place une politique de mobilité n'ont pas cette vision de court terme mais ont d'avantage une stratégie de développement de long terme des compétences. Cependant, cette étude ne montre pas que la mobilité de court terme n'existe pas. En effet, elle prend en compte des entreprises européennes ayant mis en place des politiques de mobilité fonctionnelle. Or, d'une part, il est possible que dans le reste du monde, la mobilité ne soit pas envisagée dans la même dimension stratégique. D'autre part, lorsqu'une entreprise met en place une politique de

mobilité qui a nécessairement un coût, c'est qu'elle considère la mobilité comme un atout stratégique. On peut donc dire que les entreprises ayant une politique de mobilité fonctionnelle ont une stratégie de long terme, ce qui n'empêche d'autres entreprises, dont le fonctionnement est plus souple, d'utiliser la mobilité de court terme pour faire face à l'environnement.

5.3 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. Nous allons essayer de comprendre en quoi cela est si important.

L'intérêt pour l'employeur à maintenir une relation stable et Investissement en capital humain et rentabilité :

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»* (THIERRY,1993). 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 : *«les connaissances, qualification, compétences, et autres qualités possédées par un individu et intéressent l'activité économique»* (OCDE,1998). Mais la théorie de capital humain va plus loin en distinguant deux types de compétences, les compétences générales et les compétences spécifiques. Le caractère des compétences de 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, Guérin et Fillipi en 2004 ont montré que *«les entreprises ne cherchent pas à accélérer la mobilité de leurs personnels, 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 (Sollogoud,1992). 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

de 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 lui offrant des avantages financiers, des sursalaires qui rendraient leurs départs après la formation moins intéressants. Ils ont ainsi moins de chance de partir à la concurrence. (SOLLOGOUD M. 1992). Enfin l'entreprise peut essayer de jouer sur un dernier levier, la reconnaissance. Comme l'explique Galunic et Anderson (2000), 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 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.

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.

6 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. À 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 cette avantage concurrentiel passe par la maîtrise des compétences clés. Pour (Hamel et Prahalad, 1990), ces compétences clés représentent des actifs stratégiques pour les entreprises. En effet, les individus possédant ces compétences deviennent des facteurs de performances et peuvent donc devenir l'objet d'une concurrence entre firmes. Les entreprises doivent donc savoir lutter contre la fuite des compétences ; pour (Argote et Ingram, 2000), 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. (PRAHALAD ET HAMEL, 1990).

7 La mobilité professionnelle, source de motivation pour les salariés :

7.1 La mobilité comme facteurs d'évolution :

La mobilité permet aux salariés de changer de travail et d'éviter 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 reconvertir 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 (Amossé,2003 ; Gaha,2004 ; Vander Berghe, 2004).

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'autres part, la confiance qu'elle suppose renforce l'attachement des salariés à l'entreprise, surtout en ce qui concerne les jeunes cadres (Thévenet,1992). 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 favorisant les promotions et en étant une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié, est un facteur de motivation durable. (THEVENET M, 1992).

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 (Goffee, Scase, 1992 et Vandenberghe, 2004). 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.

8 La mobilité, enjeu du contrat implicite entre les salariés et l'entreprise :

8.1 La mobilité comme issue aux plafonnements des carrières :

Entre les années 60 et 80, la carrière constitue l'objet d'un contrat implicite entre le salarié et l'employeur (Cadin, Guérin, Pigeyre, 2002). Les entreprises avaient intérêt à fidéliser leurs salariés en raison d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée, rendent le recrutement difficile et coûteux. Ainsi, en contrepartie d'une forte implication et d'une certaine fidélité de ses salariés, l'entreprise lui offrait des perspectives de carrière intéressantes. Aujourd'hui, bien que la pénurie de main-d'œuvre ne soit plus présente que dans les années 60-80, l'environnement des entreprises a changé ; le besoin en compétences est de plus en plus pressant et la recherche des personnes qualifiées devient désormais stratégique. Or, les perspectives de carrière sont aujourd'hui beaucoup plus incertaines pour de nombreuses raisons. Tout d'abord, l'environnement est rapidement changeant et l'activité des entreprises est fluctuante. Par ailleurs, les compétences nécessaires à l'entreprise changent en fonction de ses besoins. Enfin, on peut également constater en facteur secondaire ; pour répondre à ces incertitudes, l'entreprise a adapté sa structure et ses pratiques de management.

Ces adaptations de la structure vont donner à la mobilité un nouveau rôle. On remarque, ainsi, que se développent actuellement les structures aplaties ou le nombre de niveaux hiérarchiques diminue, ce qui rend les promotions simples de plus en plus difficile et rares. Pour appuyer l'idée que nous avons développé ci-dessus, nous l'exemple français de l'enquête mobilité de 2006 réalisée par l'APEC, les promotions hiérarchiques apparaissent, jusqu'en 2002, au premier rang des motifs de mobilité interne. Depuis 2003, ce motif est passé au quatrième rang pour se stabiliser autour de 11% des cadres.

Pour expliquer cette enquête, (Daft, 1998) parle de structures horizontales favorisent des collaborations transversales. Ainsi, le risque est de voir les salariés démotivés par le plafonnement de carrière ou par la disparition des symboles de succès (Etington, 1992). La mobilité horizontale devient alors un relais essentiel pour redonner aux salariés des évolutions de carrière ; elle représente non seulement un levier d'action pour faire évoluer les salariés mais

également un moyen de les satisfaire dans leur travail. La mobilité apparaît alors intéressante à la fois pour l'entreprise dont la structure risque de se rigidifier par le manque de perspectives et pour les salariés qui retrouvent des opportunités de carrière.

Il est tout de même important de constater que le lien entre plafonnement de carrière et baisse de la satisfaction n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. Comme l'expliquent Near en 1984 ou, plus récemment, (Dany et Livian, 2002), d'autres variables peuvent modifier la relation entre plafonnement de carrière et baisse de la satisfaction. Ainsi, la perception d'un contenu du travail complexe ou riche, le degré de participation aux décisions, les possibilités de formation peuvent réduire les effets négatifs du plafonnement des carrières (Tremblay et Roger, 2004).

Mais la mobilité ne se résume pas à un simple moyen de lutte contre l'insatisfaction liée au plafonnement de carrière. En effet, l'impossibilité des entreprises à assurer de belles promotions internes contraint ces dernières à modifier les termes du contrat implicite se déplace d'une promesse de carrière vers un engagement de mobilité. À défaut de promotion assurée, l'entreprise offre à ses salariés les meilleures conditions possibles afin qu'ils puissent construire leur carrière grâce aux dispositifs de mobilité. L'entreprise ne garantit plus la mobilité verticale mais s'engage à offrir des mobilités horizontales. C'est dans cet esprit que le rapporte (Supoit) annonce l'apparition d'un nouveau droit des travailleurs, celui de changer de poste, d'évaluer. On comprend alors pourquoi la vision traditionnelle de la carrière fondée sur la promotion hiérarchique est de moins en moins pertinente. Comme le précise (Lemire et Saba, 2002), la notion de mouvement implicite à la notion de carrière ne doit plus se limiter aux mouvements verticaux. La carrière doit désormais se penser en termes de mobilité tant verticale qu'horizontale. Ainsi, la mobilité en permettant de diversifier les parcours professionnels est sources de motivations aux salariés.

9 La mobilité, fondement du contrat implicite sur les marchés internes :

La notion de marché interne a été développée par P.B. Doeringer et M.J. Piore. Ils définissent un marché interne comme « *une unité administrative à l'intérieure de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administrative* ». Trois causes principales expliquant la formation de tels marchés internes, l'existence au sein de l'entreprise de qualifications spécifiques et la présence de coutumes fortes et propres à l'entreprise. Mais on peut constater que ces trois causes ne sont pas totalement indépendantes.

Dans ce type d'unité, les règles qui concernant la rémunération, l'allocation des ressources et la formation sont produites, non pas par des variables économiques exogènes comme sur le marché externe, mais directement par les dirigeants de l'entreprise. L'existence de tels marchés internes est liée à un besoin de l'entreprise en ressources très spécifiques, difficilement trouvable sur le marché externe. L'entreprise les formes donc en interne, ce qui rend les équipes de travail homogènes et soudées dans la mesure où elles partagent les mêmes expériences et savoir-faire. Ces qualifications spécifiques produites par et pour l'entreprise contribuent ainsi à en faire des marchés autonomes avec un fonctionnement indépendant. Même si ces compétences sont difficilement transférables sur le marché, les marchés internes ont tout intérêt à fidéliser leurs salariés afin de ne pas perdre l'investissement en formation qu'ils ont réalisé (REYNAUD E. ET REYNAUD J-D. 1996). C'est pourquoi, afin d'éviter le départ des salariés, ce type de marché autonome produit ses propres règles en leur conférant ainsi un statut particulier. Les relations d'emploi sont donc fondées sur le long terme (Reynaud,1996). La mobilité avec l'existence de perspectives de promotion et d'augmentation de salaire constitue le terme essentiel du contrat implicite liant les salariés à son entreprise.

Ainsi, on peut en conclure que la mobilité est une source de satisfaction et de motivation dans la mesure où elle développe de nouvelle perspective de carrière et enrichit le contenu en travail. La mobilité, en tant que modalité positive de la carrière, est un élément de satisfaction et donc de fidélisation des salariés. Comme le note Abraham en 2003, si le marché interne du travail est actif et les connaissances resteront dans l'entreprise. En revanche, on peut également noter qu'en tant qu'un des termes du contrat implicite, la mobilité peut entraîner de l'insatisfaction (Herzberg,1971) si l'entreprise ne met en œuvre tous les moyens pour la favoriser. Si la mobilité, source de motivation et de fidélisation, est un facteur de performance, une autre dimension de la mobilité est également stratégique pour l'entreprise et les salariés : la gestion des compétences. (ABRAHAM J. 2003).

10 La mobilité, outil de gestion 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 leur enjeu stratégique tant pour l'entreprise que pour ses salariés.

10.1 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 de facteurs qui influencent les politiques compétences dans les

entreprises. En effet, la recherche de la performance qui passe par une performance organisationnelle d'interface va laisser émerger un modèle de la compétence fondé sur les aptitudes cognitives, la capacité à communiquer et à s'intégrer avec les autres (Zarifian,2001).

Campion, Cheraskin et Stevens (1994) ont ainsi montrée que la mobilité favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, en variant ses expériences, un salarié augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être sclérosant. Dans la même lignée, Mallet en 1995 explique que la mobilité favorise la capitalisation des connaissances en permettant des échanges d'expériences. De plus, la mobilité favorise le brassage des salariés et élargit les rencontres (Romalaer,2000). Or, le transfert des connaissances au sien de l'entreprise passe bien par un brassage des individus, permettant la diffusion des savoirs au sien de l'organisation. Mais pour que le transfert soit efficace, il est généralement nécessaire de codifier les connaissances afin de faciliter la diffusion. La mobilité ne peut donc assurer ce rôle de transfert qu'à condition que des dispositifs de formalisation des connaissances soient mis en place (ROMALAER P. 2000).

Certains chercheurs vont au-delà en remarquant les similitudes entre le processus présentent des caractéristiques communes notamment au niveau de certaines étapes de leurs décompositions. Un des objets de la mobilité est de répondre à un besoin en termes humains ; il s'agit de trouver la meilleure adéquation entre un poste à pouvoir et les ressources présentées dans l'entreprise. De la même façon, le transfert de connaissances cherche à répondre à un besoin par les connaissances existant au sien de l'entreprise (Szulanski,2000). Ainsi la mobilité comme le transfert de connaissance ont le même caractère d'adéquation entre un besoin de l'entreprise et la présence de compétence chez un salarié.

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

10.2 Développer l'adaptabilité des salariés :

Dans son rapport à la commission européenne (2001), un groupe de travail rapportait que 80% des compétences deviendront obsolète dans une dizaine d'année, tandis que dans le même temps, 80% de la main-d'œuvre auras des qualifications désuètes. L'évolution des compétences et la mutation rapide du travail sont des réalités de plus en plus présentes aux yeux des salariés et des entreprises. Les salariés, conscients de l'état de plus en plus instable du

marché de l'emploi, s'intéressent aux nouvelles compétences émergentes et aux orientations qu'ils peuvent prendre. Ils savent que leurs formations initiales et le choix de leurs études ne conditionne plus l'ensemble de leurs carrières. Par ailleurs, contrairement à ce que l'on a pu penser, il n'y plus aujourd'hui d'adéquation parfaite entre la formation et le métier (Merle, 1999). Les salariés, parce qu'ils sont les premiers concernés, mais également les autres acteurs de l'entreprise, savent qu'il est nécessaire de continuer à évaluer et à se former. Pour évaluer, il est donc nécessaire de changer de travail ou d'environnement. Comme l'explique Michel (1993), la mobilité horizontale poursuit, sur le long terme, un objectif d'adaptabilité des ressources humaines, l'objectif était de développer le potentielle des salariés qui peuvent acquérir d'autres compétences sur de nouveaux emplois. Ainsi, la mobilité est une condition de l'évolution professionnelle. Elle est souvent accompagnée d'une formation qui permet d'aider au changement et à la transition.

La mobilité en tant que facteur d'évolution engendre plusieurs conséquences positives. Tout d'abord, le salaire continue à développer ses capacités d'apprentissage, son adaptabilité. On entend par adaptabilité la faculté de s'adapter aux circonstances, tout en favorisant l'innovation et la créativité. Or, la théorie de l'entreprise qualifiante fait de la capacité d'une organisation à apprendre, la principale source de compétitivité (Amadiou et Cadin, 1996). La mobilité, en favorisent les apprentissages individuels et collectifs, et en développant une logique de professionnalisation est un facteur essentiel de cette capacité à apprendre. Ensuite, l'autre aspect positif concerne le salarié lui-même. En effet, le salarié mobile développe son employabilité dans la mesure où la mobilité stimule l'acquisition des compétences. Mais la définition de l'employabilité a évolué au cours du temps (AMADIEU J-F. ET CADIN L. 1996).

Traditionnellement, l'employabilité se mesurait en évaluant la distance entre les compétences effectives de l'individu et celles nécessaires pour exercer un emploi. Il s'agissait alors d'orienter les salariés vers des programmes d'aides à la formation et à l'accompagnement, programmes visant à réduire cet écart. Mais, dans un environnement où la capacité de trouver un emploi dépend principalement de l'état du marché du travail, cette notion de distance n'est plus suffisante pour définir l'employabilité. Comme le montre (Michel Ducotterd, 2002), il faut aujourd'hui tenir compte de trois aspects pour comprendre le concept d'employabilité :

- « L'employabilité comme performance escompté vis-à-vis du marché du travail qui vient en parallèle aux pratique accentuées des C.D.D. » ;

- ✚ « L'employabilité comme capacité d'initiative de l'individu, en relation avec le développement du thème des compétences et sa notion de capitale accumulé » ;
- ✚ « L'employabilité « interactive » signifiant la capacité de l'individu à obtenir un emploi ou à s'y adapter » .

Ainsi, la mobilité permet de développer l'employabilité des salariés en jouant sur les différents aspects. En effet, la mobilité participe au développement des compétences, des capacités d'apprentissage et de l'adaptabilité. Par conséquent, l'individu mobile est plus apte à obtenir un emploi ou à s'y adapter ; en étant plus compétent et polyvalent, il accroît sa capacité d'initiative et de créativité. Enfin, étant plus adaptable, le salarié mobile permet à l'entreprise d'être plus flexible et de s'adapter au marché, cette dernière est alors une source de performance. Pour Hategkima (2004), la mobilité représente la seconde dimension mesurée de l'employabilité (changement de poste, de service ou d'entreprise, de lieu géographique).

Comme nous venons de le voir, la mobilité est intéressante pour l'entreprise dans la mesure où elle permet d'accroître les compétences présentées dans l'organisation. Mais elle est aussi stratégique pour les salariés. En effet, le salarié qui développe son employabilité augmente sa valeur aux yeux de l'entreprise. Comme le souligne Harlé (2003), le salarié connaissant sa valeur ajoutée, se protège en partie contre le risque de licenciement et d'avantage en mesure d'anticiper ce risque. Pour Dent (1995), un salarié connaissant ses compétences et son intérêt pour l'entreprise est en mesure de négocier plus facilement une promotion ou un plan de mobilité. Or, cette valeur ajoutée correspond à l'employabilité et à l'adaptabilité de l'individu. (HARLE M. 2003).

11 .La mobilité, moyen de lutte contre l'insécurité de l'emploi :

Jusqu'aux années 70, la relation de travail entre un salarié et un employeur avait un caractère stable et de long terme. L'employeur garantissant une certaine sécurité de l'emploi à ses salariés. Depuis, le marché du travail est devenu de plus en plus flexible et instable. Comme nous avons vu précédemment, la structure des entreprises s'est transformée, offrant moins de perspectives de carrière que par le passé. Ainsi, l'engagement de l'employeur ne se fait plus sur les possibilités de promotion mais sur des opportunités de mobilité professionnelle. Mais le contrat implicite entre l'entreprise et ses salariés a également changé à un autre niveau, c'est-à-dire, en ce qui concerne la sécurité de l'emploi. Les entreprises reconnaissant qu'elles ne peuvent plus garantir l'emploi sur le long terme. A défaut de pouvoir assurer une sécurité de l'emploi, beaucoup d'entreprises s'engagent à développer l'employabilité de leurs salariés.

Pour développer cette employabilité, l'entreprise va offrir des formations permettant de développer non seulement des compétences internes ou spécifiques à l'entreprise, mais aussi des compétences générales ou transférables sur le marché de l'emploi. Mais pour que cette employabilité soit effective, la formation doit être couplée à la mobilité afin de mettre en application les nouvelles compétences. Les salariés doivent donc s'informer, se former et accepter la mobilité afin de trouver de nouvelles orientations capables de leur offrir des possibilités d'embauche en interne ou en externe. Le but est d'augmenter leur valeur marchande afin qu'ils puissent trouver un autre emploi en cas de restructuration et de licenciement collectif (Finot,2000).

Dans cette relation, si l'employeur s'engage à réunir toutes les conditions pour développer les capacités des salariés à occuper un autre emploi, les salariés ont, quant à eux, la responsabilité d'être mobiles et de développer leurs compétences afin d'anticiper de facteurs de changement organisationnels. Stimuler la mobilité, c'est aussi sensibiliser les salariés aux évolutions des compétences et du marché de l'emploi interne et externe. Il s'agit de les préparer, de façon continue, à gérer leur avenir et leur carrière dans un environnement instable et incertain (Perretti,2001). On remarque ainsi, que la mobilité est au cœur du contrat implicite liant l'entreprise à ses salariés à un double niveau. Les employeurs s'engagent sur la mobilité, d'une part, parce qu'elle constitue une issue au rétrécissement de la ligne hiérarchique et au plafonnement des carrières, et d'autre part, parce qu'elle est gage d'employabilité et permet de lutter contre l'insécurité de l'emploi.

L'employabilité en tant que protection contre le licenciement et le chômage, mais également en tant que valeur marchande dans l'entreprise est aujourd'hui très recherchée par les salariés (Shimon,2002). Ils sont prêts à faire de nombreux efforts pour se maintenir adaptables et mobiles. En contrepartie de ces efforts, les salariés qui développent leur employabilité, attendent une récompense sur le plan de l'épanouissement personnel ou en termes d'évolution professionnelle. En effet, l'individu qui se forme et évolue cherche à exercer un poste plus intéressant aussi bien au niveau du contenu, du statut ou encore du salaire. Des possibilités de formation et d'évolution professionnelle dépendront de l'implication et de l'engagement du salarié.

11.1 La mobilité, pilier de la gestion prévisionnelle

Une politique de mobilité représente également un enjeu stratégique en raison de sa dimension prospective. En effet, le maintien de l'avantage concurrentiel passe non seulement

par la maîtrise des compétences clés actuelles mais également des compétences clés futures. L'innovation et la satisfaction de nouveaux besoins de la clientèle nécessitent le recours à de nouvelles compétences qu'il faut savoir maîtriser. Or, pour acquérir ces dernières, l'entreprise a le choix de recourir au marché externe en recrutant de nouveaux salariés ou de former en interne des salariés susceptibles de les acquérir. C'est dans cette logique que la politique de mobilité va permettre d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise en termes de compétences et donc d'adapter le plan de formation en conséquence. En ce sens, la politique de mobilité est l'un des piliers de la gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC).

La mobilité comme la formation sont des leviers d'action pour répondre aux décalages détectés entre emploi actuels et emploi futur. 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 interne 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. Cela passe également par une identification du métier d'avenir et des métiers en déclin, l'objectif étant d'amener les travailleurs occupant les premiers vers les derniers. La GPEC apparaît ainsi comme le moyen d'anticiper les reconversions et de redéployer les activités afin d'éviter les restructurations brutales.

Pour réaliser cette identification des besoins, de nombreux outils sont développés. 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.

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 ; pour Ortega (2001), 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. Abraham (2003) souligne ce double facteur de performance en considérant que l'enjeu de la mobilité réside dans sa capacité à générer des ressources rares et inimitables car Co-construire par la rencontre des acteurs dans l'entreprise. Dans la même veine, les théories de la Ressource

Based View expliquent que la fonction ressources humaines en développent et en maintenant des compétences rares contribue à la création de valeur (Barney,2001 ; Barney,1996).

11.2 Les objectifs d'actualisation et de perfectionnement :

La performance est l'un des objectifs majeurs que l'entreprise souhaite à atteindre. Donc pour chaque forme doit favoriser par le biais de la fonction ressources humaines le développement des éléments suivante :

- 1.l'actualisation des reconnaissances et le savoir-faire de son personnel.
- 2.l'apprentissage de nouvelle technologie.
- 3.le développement des aptitudes et les compétences de chaque employé.

Dans ce sillage, le service formation est contraint de concevoir une politique de formation intégrant les objectifs ci-dessous ainsi qu'un programme de travail incluant :

- Des actions de formation internes
- Des actions de formation externes
- Les recyclages
- Des séminaires

12 L'évaluation de la performance :

12.1 Définition de l'évaluation de la performance du personnel :

L'évaluation de la performance est « *une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectifs sur un salarié quant à l'exercice de ces taches pendant une période déterminer dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies* » (sekiou Lakhdar et autre,1993).

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à la performance de d'autre salarié qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération, ...)

12.2 Les objectifs de l'évaluation de la performance :

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la gestion des ressources humaines. (Maurice Thévenet, et autres, 2012).

Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- Connaitre ses responsabilités et les attentes de l'employeur.
- Savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué.
- Savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général.
- Connaitre les objectifs visés dans l'avenir.
- Connaitre et discuter des possibilités de progrès dans l'entreprise, identification de la formation et l'acquisition.

En ce qui concerne l'employeur, l'évaluation lui permet de :

- Connaitre le rendement de chacun de ses employés.
- Posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quant aux promotions, mutations, augmentations des salaires.
- Être en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser l'acquisition de connaissances.
- Connaitre les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leurs travaux.

12.3 L'importance de l'évaluation de la performance :

La gestion des ressources humaines a pour objectifs de servir la stratégie de l'entreprise. Dans le contexte d'imprévisibilité dans lequel les entreprises évoluent, les organisations doivent donc être capables d'évaluer leurs portefeuilles de ressources humaines et d'anticiper les évolutions de leurs compétences. Le système d'évaluation est au carrefour de la gestion des hommes, et ce, pour plusieurs raisons :

- Il est le point d'ancrage de la relation entre un manager et son collaborateur.
- Il sert de base à la connaissance des salariés de l'entreprise.
- Il sert de référence pour toute décision de gestion des ressources humaines.
- C'est un moment crucial de communication en entreprise.



Chapitre III
la gestion des
carrières

Chapitre 03 : La gestion des carrières

1 Définition, aperçus et objectifs de la GRH

Actuellement nous parlons de mutations et de transformations que connaît le univers des affaires et des firmes, c'est de mettre en valeur le potentiel humain. Il s'agit pour l'entreprise d'orienter son action managériale vers des formules plus participatives et humaines.

2 Définition de la gestion des ressources humaines :

La fonction « Ressources Humaines » est une discipline assez nouvelle. Elle est la dernière fonction née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, le marketing et la finance. Les ressources humaines sont considérées comme un élément absolu de la réussite des organisations.

2.1 Les Définitions de la GRH :

Il existe plusieurs définitions :

D'après Jean-Marc LE GALL, la DRH est une fonction de l'entreprise« *qui vise à régir, à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses ressources (ses salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient* ».

« *La Gestion des Ressources Humaines consiste en des mesures (politiques, Procédures...etc.) et des activités (recrutement...etc..) impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources* ». (SKIOU, Blondin, PERETTI, et autres, 2001).

La Gestion des Ressources Humaines peut être aussi définie comme suit :« *C'est une pratique, elle correspond à une fonction de l'entreprise, elle rassemble des activités ayant un rôle spécifique à jouer par rapport à la mission générale de l'organisation, et aussi une discipline des sciences sociales qui aident à créer et mobiliser des savoirs utiles et nécessaires pour faire face aux problèmes liés à la régulation du travail dans l'organisation* ».(CADIN Loïc et autres, 2000).

D'après ces trois définitions, on peut exprimer que la gestion des ressources humaines est la composition des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. Les activités sont la mobilité et la gestion des carrières, le recrutement, la rémunération, l'appréciation, la formation...etc.

2.2 La différence entre la GRH et gestion du personnel

Selon Mary GREEN MINER et John B.MINER existe une différence entre la GRH et gestion du personnel, La gestion du personnel c'est : « le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programmes concernant les ressources humaines dans l'organisation ». (SEKIOU L, 1986).

3 Historique et l'évolution de la gestion des ressources humaines :

Le management des ressources humaines a dernièrement découvert son importance dans les entreprises, la fonction « personnel » a apparu lentement à la fin du 19siècle, pour devenir fonction « ressources humaines », et être connue comme une fonction importante et stratégique à la fin du 20ème et au début du 21ème siècle.

Tableau N°01 : Fonction ressources humaines à travers le temps :

Étapes	Évolution
1850-1900	<ul style="list-style-type: none"> • Non-existence formelle de la fonction personnelle ; • Recrutement direct du personnel par le superviseur ou par l'employeur ; • Centralisation des taches ; paie et comptabilité relèvent de la direction ; • Confrontation à des problèmes sociaux d'envergure pour les employeurs avec la révolution industrielle ; • Naissance dans les usines des postes de secrétaire sociale dans la seconde moitié du 19ème siècle.
1900-1940	<ul style="list-style-type: none"> • Apparition formelle de la fonction « personnel » dans les organisations ; • Transformation des secrétariats sociaux en service de personnel (SP) ; • Taches des SP : rémunération, acquisition et évaluation des RH, relation avec les travailleurs ;

	<ul style="list-style-type: none"> • Accroissement du besoin de SP suite aux études de Taylor et de Mayo.
1940-1960	<ul style="list-style-type: none"> • Emergence de l'activité « relations industrielles » (RI) ; • Croissance du syndicalisme de masse ; • Elargissement et restructuration de la fonction personnelle (GP) ; • Développement des associations de professionnelle en RH ; • Priorité à la formation et aux avantages sociaux.
1960-1980	<ul style="list-style-type: none"> • Maturation de la fonction RH et des RI ; • Diminution du pouvoir de l'activité RI ; • Accroissement de la législation du travail ; • Développement de l'informatique et du traitement de la paie ; • Amélioration des compétences des gestionnaires en RH ; • Influence des sciences du comportement dans l'amélioration des relations humaines ; • Influence de l'approche systématique.
1980-1990	<ul style="list-style-type: none"> • Même statut accordé à la fonction RH qu'aux autres fonctions de l'organisation ; • Gestion de nouveaux problèmes au travail : retraite anticipée, gestion de la Carrière, motivation, emploi, productivité, changement technologiques, recyclage, Santé et sécurité...etc.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Période de questionnement et de transformation des rôles de la GRH ;

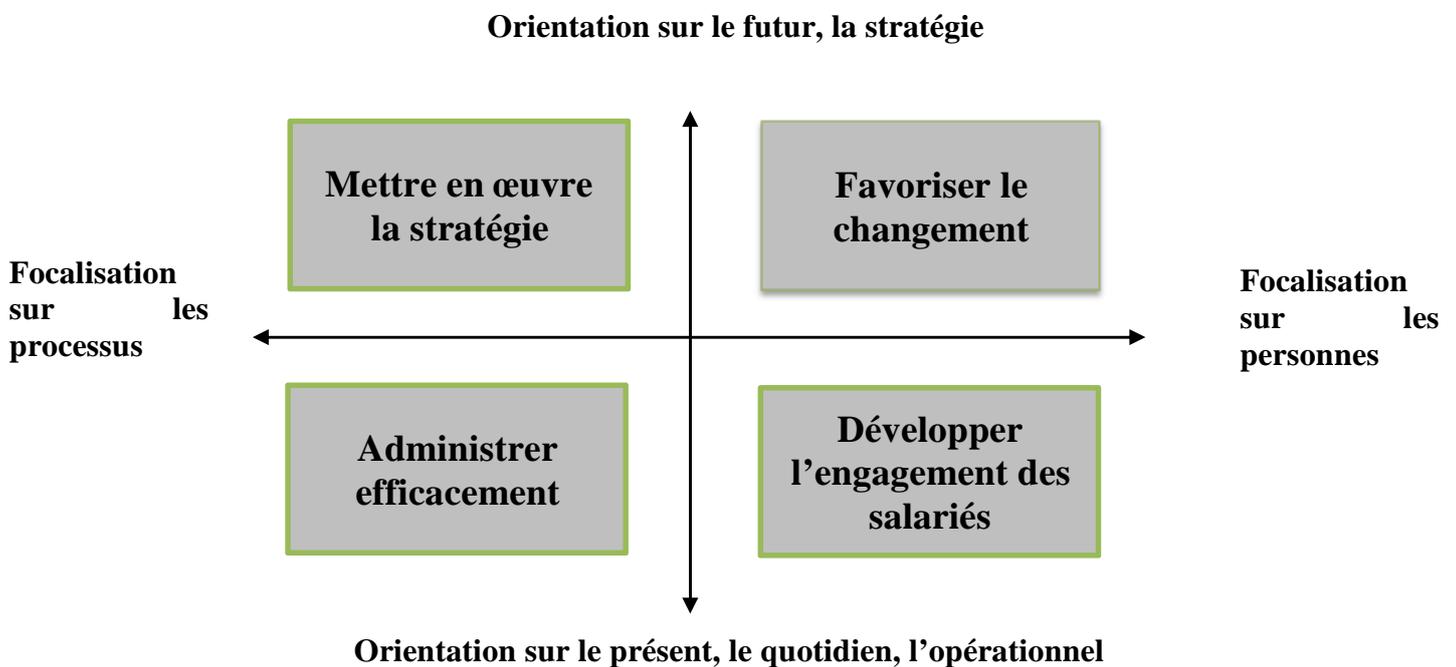
	<ul style="list-style-type: none"> • Période de redéfinition des compétences des responsables de GRH.
--	--

Source : DIMITRI Weiss : *Les ressources humaines*, édition organisation, paris, 2000, P.43

4 Les quatre missions de GRH :

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation sur le présent ou le futur, focalisation sur les hommes ou sur les processus (figure 01).

Figure N°01 : Les missions (d’après Ulrich).



Source : PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines*, 15^e édition Vuibert, paris, 2015, P.32

Depuis l’émergence de la fonction des ressources humaines, cette dernière n’a cessé de s’affirmer comme une fonction « stratégique ». Pour Jean-Marie PERETTI, « les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction ressources humaines, implication stratégique et renforcement de son professionnalisme ».

Selon Jean-Marie PERETTI, la fonction RH se trouve investie de quatre missions :

4.1 Administrer efficacement :

Être un opérationnel efficace dans l’administration du personnel est une mission très tôt confiée à la fonction. La fonction RH mobilise des moyens humains et matériels. Elle doit avoir

une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administrative, les directions centralisées, lourdes et peu réactives. Ont laissé place à des organisations décentralisées, plus proches du terrain, plus mobilisatrices et réactives. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé.

4.2 Favoriser le changement :

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner le changement.

4.3 Être un agent du changement :

Il s'agit d'encourager les comportements nouveaux grâce à la formation et à certains programmes de mobilisation tels que de nouvelles modalités de travail ou la rémunération.

4.4 1.3.4 Être un partenaire stratégique :

C'est-à-dire être habile dans l'analyse et le traitement des données sociales, en disposant d'outils lui permettant d'apprécier l'impact humain. La stratégie pour Laurent BELANGER est : « *un processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d'atteindre les objectifs d'une entreprise et de réaliser sa mission dans un environnement difficilement prévisible et concurrentiel* ». La DRH doit participer à la définition de la stratégie de son entreprise et doit veiller à la prise en compte en amont des conséquences RH des décisions prises. (PERETTI J-M, 2012).

5 La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

5.1 Définition de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences :

La GPEC est une technique de gestion des ressources humaines (GRH).« *Elle 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) ». (Patrick Gilberte, Michel Parlier,2000)

« La GPEC définit donc l'essentiel de la démarche engagée par une entreprise et l'ensemble des actions visant à assurer en permanence l'adéquation emplois ressources. Plus concrètement » la GPEC consiste, à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinés à neutraliser de façon anticipée les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emplois) et les ressources humaines (compétences disponibles). Par ailleurs la GPEC «Elle a une double dimension, collective et individuelle, en ce sens qu'elle intègre les ressources humaines comme variable stratégique sur le plan collectif, et sur le plan Individuel, permettant à chaque salarié d'être l'acteur de sa propre employabilité. ». (CITEAU Jean-Pierre,2002).

5.2 Les outils de la GPEC :

Les outils de la GPEC sont multiples et d'un maniement plus ou moins complexe. Certains font partie depuis longtemps de la boîte à outils du gestionnaire de personnel. Toutefois le développement récent de concept et de méthodes plus formalisés est un signe de maturation de la GPEC dans les entreprises. Leur utilisation est liée aux différentes étapes de la démarche.

Les objectifs de la G.P.E.C:

- Une meilleure efficacité de la formation.
- Développer la qualification des salariés.
- Réduire les difficultés de recrutement.
- Maintenir l'employabilité des salariés.
- Favoriser l'implication des salariés dans un projet d'évaluation professionnelle
- Anticiper les départs en retraite et assurer la transmission du savoir-faire entre générations.

5.3 L'impact de la GPEC sur le développement de l'entreprise :

La GPEC joue un rôle énorme sur le devenir de l'entreprise, vu que la GPEC est étroitement articulée à la stratégie générale de l'entreprise et aux choix des dirigeants, C'est pour cela que la GPEC apporte de multiples impacts sur le fonctionnement d'une entreprise Ces impacts sont les suivants :

5.4 Impact gestionnaire :

La GPEC à un impact gestionnaire, car elle permet de bien déterminer le nombre des salariés qu'il faut et à l'endroit qu'il faut et leur degré d'employabilité (mieux muter, mieux reclasser).

5.5 Impact méthodologique :

La GPEC à un impact méthodologique, car elle permet de déterminer les méthodes de gestion nouvelles qui ont été développés

5.6 Impact stratégique :

La GPEC a un impact stratégique car elle permet d'améliorer la démarche stratégique et même entériner des modifications stratégiques.

5.7 Impact économique :

La GPEC a un rôle économique important, car elle permet de déterminer les entités, les structures opérationnelles et fonctionnelles qui se révèlent mieux organisées, plus efficace, performances. Elle permet de déterminer les problèmes de fonctionnements. Et aussi déterminer quel sont les investissements dont la rentabilité a été améliorée.

5.8 Impact de politique sociale :

La GPEC permet de déterminer comment et est-ce-que la reconnaissance des compétences est assurée, et aussi en quoi le système de classification et des rémunérations est-il en voie d'être modifié pour accompagner la gestion des métiers et des compétences.

5.9 Impact culturel :

La GPEC joue un rôle sur la culture de l'entreprise en apportant des évolutions des mentalités, et des comportements. De percevoir la place de la gestion des ressources humaines qu'elle occupe dans la stratégie de l'entreprise, et dans le fonctionnement social.

5.10 La stratégie de l'entreprise :

Chaque entreprise essaye de mettre en place des outils qui lui permettent d'anticiper son mode de gestion futurs .Mais aujourd'hui elle doit faire face à de nouveaux enjeux comme les nombreux départs à la retraite dus à l'évolution démographique, la nécessaire flexibilité du travail liée à la réduction du temps de travail, les changements et mutations liée aux évolutions technologiques .Pour faire à tel enjeux, nombreuses sont les entreprises à avoir opté pour un management basé sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences .Donc avant d'entamer ce point-là ,de revoir la définition de la stratégie et de ses objectifs .

6 Les activités principales de la GRH

6.1 L'acquisition du personnel :

Processus regroupant l'ensemble des activités de la gestion des ressources humaines, tel le recrutement, la sélection et l'engagement, qui sont utilisées en vue de combler une charge de travail ou un poste.

6.2 La gestion prévisionnelle :

La gestion prévisionnelle des ressources humaines comprend l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources compétentes nécessaire, et cela au moment où elle en a besoin.

7 Définition de la GPRH :

La GPRH est « *l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes* ». (SEKIOU (L), et autres, 2001).

On peut dire donc que la GPRH est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences).

7.1 Les objectifs de la GPRH :

La GPRH se présente comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, elle a pour objectifs de :

- Permettre une meilleure utilisation des ressources humaines ;
- Accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise ; Obtenir davantage d'information sur les ressources humaines ;
- Agencer adéquatement les différents programmes en GRH ;
- Permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- Permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection ; de meilleurs programmes de formation.

7.2 L'importance de la GPRH :

Les nouvelles exigences sur le plan démographique et le plan des affaires, contribuent à accroître l'importance de la gestion des ressources humaines pour l'entreprise. La diversité de la main d'œuvre (vieillesse, féminisation, diversité éthique), les lois adoptées dans le domaine de travail et enfin l'expansion des organisations suscitées par la forte concurrence qu'entraîne la mondialisation des marchés contribuent à accroître l'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. De ce fait, la gestion prévisionnelle permet de :

- Considérer les coûts liés à la gestion des ressources humaines comme un investissement plutôt que comme une dépense difficile à gérer.
- Orienter la gestion des ressources humaines vers l'avenir.
- Reconnaître l'existence d'un lien explicite entre la planification des ressources humaines et les autres fonctions organisationnelles telles que la planification stratégique, les prévisions économiques et les prévisions du marché.
- Déterminer les méthodes de recrutement, des programmes de formations, des systèmes de rémunérations et des avantages sociaux.

(SABA TANIA et L. DOLAN Simon, 2013).

8 Le recrutement :

8.1 Définition :

Le recrutement est : « *un ensemble d'action entrepris par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* ». (SEKIOU Lakhdar et autres, 1993).

8.2 L'importance de recrutement :

L'importance du recrutement se confirme donc à travers son coût généré, sa contribution à la stabilité de la main d'œuvre et sa fourniture à toute organisation les compétences dont il aura besoin pour mettre en œuvre ces stratégies. C'est à travers le recrutement, par exemple que peut être rajeunie une population de l'entreprise ou que le niveau au moyen de compétence peut être ajusté.

8.3 Objectifs de recrutement :

Le processus de recrutement est fortement lié à la stratégie de l'entreprise, pour cette dernière, le recrutement contribue à atteindre des objectifs clés :

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a besoin conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes.
- Rechercher des employés dont le profil ressemble à celui des employés de l'entreprise.
- Respecter les normes de l'entreprise concernant les programmes d'équité en matière d'emplois et les considérations juridiques et sociales touchant la composition de la main d'œuvre.
- Réduire les risques de départ négatif des candidats embauchés par l'organisation dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles.
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme.

9 La stimulation des ressources humaines :

9.1 La rémunération :

La rémunération depuis toujours constitué un sujet primordial pour les entreprises dans leur recherche de maîtrise des coûts et de levier de motivation et de performance pour les salariés.

9.2 Définition :

« La rémunération globale est l'activité consistant à évaluer la contribution des employées à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation ». (DOLAN Simon, et autres, 2002)

9.3 Les enjeux et les objectifs de la rémunération :

Une politique de rémunération met en jeu, tant pour l'individu, que pour l'organisation : (THEVENET Maurice et autres, 2012).

A. L'équité :

Les salariés ont besoin de percevoir un sentiment de justice. L'entreprise a besoin d'équité salariale pour que son collectif soit performant. Le système de rémunération au-delà d'être le reflet du système de valeurs de l'entreprise, renvoie à la place et à la valeur de la personne dans l'entreprise.

B. La compétitivité

Pour survivre, l'entreprise a besoin d'être compétitive. Elle doit donc trouver un équilibre entre réduire ses coûts humains et investir dans le développement des personnes. Son système

de rémunération doit donc permettre d'attirer et de retenir les collaborateurs de valeur en offrant des rémunérations attractives par rapport au marché.

C. La flexibilité :

Le contexte économique et technologique impose à la politique de rémunération une fonction de régulation des coûts. Les coûts salariaux doivent suivre la courbe des revenus de l'entreprise, surtout quand ces derniers baissent.

D. La reconnaissance des prestations fournies :

Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié. Si la pyramide de Maslow est reprise, la satisfaction des besoins primaires semblait en France ne plus être un enjeu. Au vu de la paupérisation de certains salariés, il semble qu'à nouveau depuis la crise, la rémunération doit répondre à des besoins humains de base : les besoins physiologiques et de sécurité. Une fois que ces besoins fondamentaux sont satisfaits, la rémunération doit permettre de reconnaître les individus en répondant à leur besoin de reconnaissance et d'estime de soi.

Afin que la politique de rémunération soit un outil de gestion et une source de compétitivité, elle doit servir la stratégie de l'entreprise et répondre aux questions suivantes :

- Quels sont ses objectifs de développement à court et à moyen terme ?
- Quel est le degré de compétitivité du marché dans lequel l'entreprise évolue ?
- Quelle est l'importance de la main-d'œuvre au sein de l'organisation ?
- Dans quelle mesure le capital humain est-il coût ou investissement ?
- Dans quelle mesure l'organisation cherche-t-elle à valoriser son collectif de travail et le considère-t-elle comme un capital social ?

La politique de rémunération doit être cohérente avec les réponses à ces questions, c'est-à-dire avec la stratégie de l'entreprise. Une fois cette cohérence déterminée, les finalités de la politique de rémunération doivent être hiérarchisées. Elles peuvent être de plusieurs ordres :

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Fidéliser ;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

9.4 Les éléments constitutifs de la rémunération :

1 Le salaire de base :

Le montant verse aux salaires calcules sur base du classement des postes organisationnels, fondes sur un taux horaire, hebdomadaire, mensuel ou à la pièce

2 Les heures supplémentaires :

Elles sont effectuées au-delà de la durée légale de travail, elles doivent être analysées de point de vue des causes qui les justifient et des effets qu’elles entraînent.

3 Les primes :

Elles sont reçues, soit à la fin de l’année (conventionnelle), soit à un salaire répondant aux objectifs fixés (individuelles), soit à un effort général (collectif).

Avantages supplémentaires :

- Des avantages dont bénéficient l’ensemble du personnel (installations sportives).
- Avantages attribués d’une manière sélective (voyages, logement).
- Avantages sociaux (couverture du risque malade, congés supplémentaires).

10 Notion de base de la gestion des carrières

10.1 Définition :

C’est le suivi dans le passé le présent et l’avenir de la vie professionnelle du salarié.
 Elle apparaît comme un compromis permanent entre les attentes des employés et les Objectifs tracés par l’organisation. (PERETTI J-M,1998).

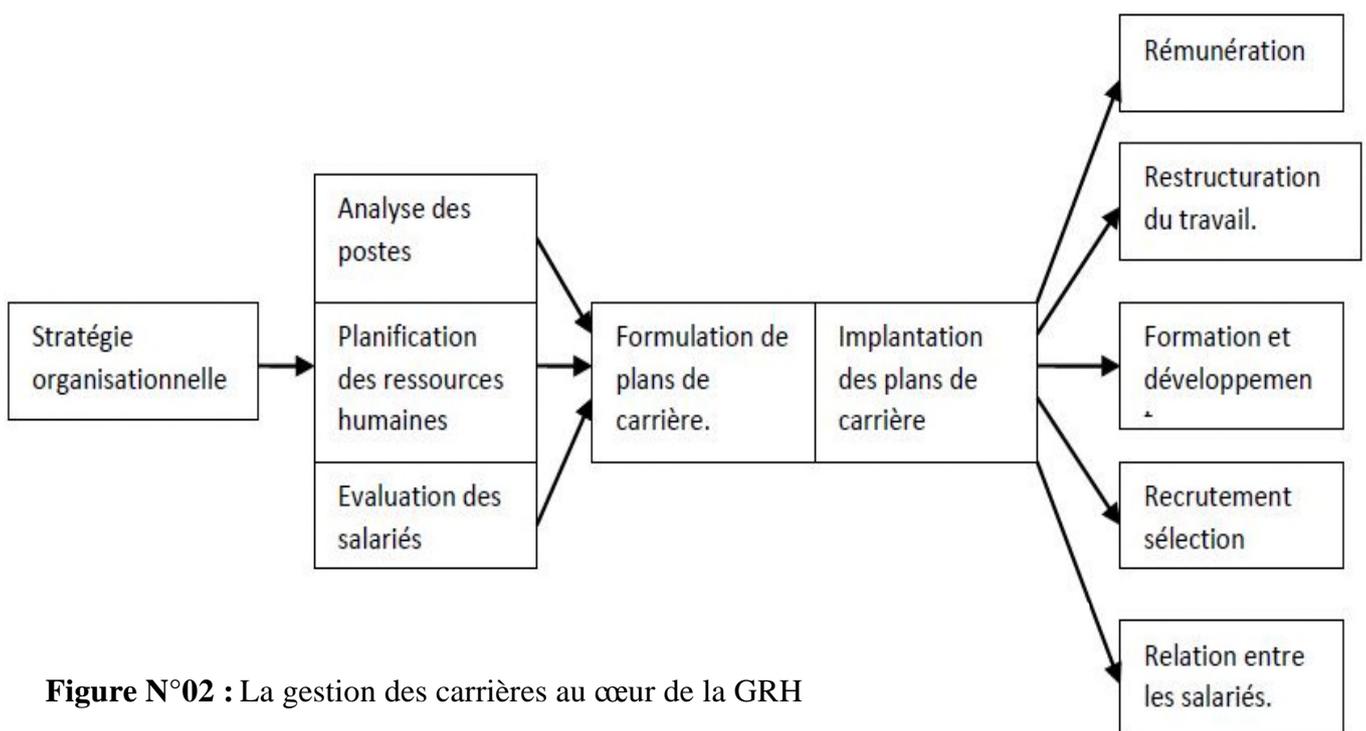


Figure N°02 : La gestion des carrières au cœur de la GRH
 Source : ajusté de GUERIN et WILS, 1992, p.50

10.2 L'importance de la gestion des carrières :

Elle regroupe des activités destinées à satisfaire les besoins en RH futures de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés. L'organisation identifie des trajectoires et des activités pour les salariés pris individuellement. De son côté l'individu entreprend des activités lui permettant d'introduire, d'orienter et de suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.

La gestion des carrières contribue à la réalisation des objectifs définis par l'organisation, et ceci par sa participation à la satisfaction des besoins de l'entreprise en termes de ressources humaines tout en fixant les paramètres d'évolution du salarié.

La planification de ces ressources dans un souci de gestion prévisionnelle est l'expression de la stratégie organisationnelle au niveau des ressources humaines. (CERDIN Jean-Luc, Vademecum, 2000).

10.3 Les objectifs de la gestion des carrières :

Comme la gestion des carrières vise à concilier les besoins individuels et les besoins organisationnel. Elle permet d'attendre les objectifs suivants :

- Améliorer les flexibilités humaines de l'entreprise.
- Accroître des ressources humaines qualifiées pour les promotions.
- Diminuer des coûts de recrutement.
- Diminuer le roulement du personnel.
- Réduire le risque de sous-utilisation ou de mal emploi des ressources humaines.
- Satisfaire les besoins des ressources humaines de l'entreprise.

En plus de ces principales activités, on retrouve également d'autres activités, qui visent l'implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement réalisable pour l'entreprise. On peut dire que la gestion des ressources humaines comporte un processus opérationnel et des responsabilités administratives. La gestion des ressources humaines exige une bonne planification qui n'a pas besoin d'être complexe mais qui devrait être réfléchi et endurante. Les décisions en matière de ressources humaines sont le reflet des valeurs de l'entreprise ou de l'organisme. Une saine gestion des ressources humaines rapporte et profite tant à l'entreprise et le salarié.

10.4 Les acteurs de la gestion des carrières :

La gestion de carrière d'un individu au sein d'une entreprise implique plusieurs participants :

Direction générale (DG) : valide les orientations stratégiques, les évolutions de métiers, les compétences à développer, et gère en directe certaines cibles (cadres).

Direction des ressources humaines (DRH) : il est universellement admis que la DRH soit insérée dans l'activité de gestion des carrières, cette dernière définit les critères de mouvements tant à l'horizontal qu'au vertical. Elle s'assure donc de la mise en œuvre et du contrôle dans ce sens.

La hiérarchie directe : évalue conformément à des critères préétablis et peut orienter les subalternes.

Les spécialistes : ils sont appelés à gérer certaines situations, et conduisent des entretiens d'orientation.

L'individu (cible de la gestion de la carrière): doit mettre en œuvre ses compétences, rechercher de l'information, et négocier son projet professionnel.

10.5 Pourquoi une gestion des carrières : (GUERIN et WILS,1993).

Les employés doivent se développer de manière à atteindre les objectifs stratégiques fixés par l'organisation. Leurs besoins individuels de carrière se posent dans la manière de définir un plan de carrière susceptible d'utiliser leurs forces, de satisfaire leurs besoins, de se développer, de leur donner des défis à relever, d'être conforme à leurs intérêts, de correspondre à leurs valeurs et à leurs styles personnels. L'importance de la mise en œuvre d'une gestion des carrières peut être perçue à deux niveaux, **au niveau de l'organisation**, et **au niveau de l'individu**.

1. Pour l'organisation :

Son utilité repose sur les points suivants :

- Contribuer à la satisfaction des besoins en RH aussi bien en effectifs recherchés que des compétences souhaitées ;
- Fidéliser une partie des salariés ;
- Optimiser le rendement du potentiel humain dont elle dispose ;
- D'améliorer sa flexibilité, (de nos jours, la notion de polyvalence des postes de travail commence à s'imposer).
- Renforcer sa culture ;
- De mobiliser les employés en vue de l'atteinte de ses objectifs ;

- Mettre en place une relève de qualité.

2. Pour l'individu :

La gestion des carrières lui permet l'atteinte d'un objectif précédemment tracé notamment en matière de :

- Sécurité d'emploi ;
- Développement de ses compétences ;
- D'intégration dans l'entreprise, et être considéré comme un membre à part entière de celle-ci.
- Satisfaction de ses besoins d'estimes et de reconnaissances par le biais de l'accession à des postes plus hiérarchisés ; par conséquent l'exercice de plus de pouvoir dans l'organisation.
- Se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de son potentiel dans l'accomplissement de leur travail.

La gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs éléments, car les individus ont des aspirations qui peuvent différer en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge, parfois le sexe, et n'aborde pas leur carrière de la même façon. (SHIMON L et les autres, 2002).

La cible de la gestion des carrières : (Jean Luc CERDIN)

Dans un souci d'adaptation aux perpétuels changements, l'entreprise opte pour une politique de flexibilité, voir même de polyvalence des salariés, ce qui conduit à une gestion des carrières complexe de par l'hétérogénéité des individus.

11 Les types de flexibilités :

Selon « l'Institut for Employment Studies » il existe quatre types de flexibilités dans L'entreprise ou dans l'organisation

La flexibilité numérique (quantitative) : elle a pour but d'améliorer les capacités de l'entreprise à ajuster les flux d'entrés et de sorties de ses salariés.

La flexibilité fonctionnelle : c'est la capacité de l'entreprise à ajuster et à déployer les capacités de ses salariés pour remplir les tâches exigées par des changements de charge de travail, de méthode de production et /ou de technologie (événements aléatoires). Cette forme de flexibilité correspond à une recherche de polyvalence.

La flexibilité de rémunération : cette forme de flexibilité est relative à l'étendu dans laquelle la structure de la rémunération et des récompenses soutient et renforce les divers types de flexibilités recherchées- numériques et /ou fonctionnelles.

La stratégie de distanciation (externalisation) : cette quatrième catégorie implique le remplacement de relation d'emploi (contrat de travail) par des relations commerciales (contrat commercial). Les employeurs peuvent choisir par exemple de sous-traiter plutôt que de réorganiser leurs pratiques d'affectation interne de personnel.

12 Les pratiques et outils de la gestion des carrières

Le processus de gestion des carrières se fait en 3 cycles : la planification, la mise en œuvre et l'évaluation

12.1 La planification de la gestion des carrières :

Elle est caractérisée par un ensemble d'activités permettant à l'individu de tracer ses objectifs de carrière à la hauteur de ses aptitudes et ses intérêts. Bien que la démarche reliée à cette étape appartienne à l'individu, l'entreprise se doit de lui porter assistance en :

- Lui offrant les outils nécessaires à l'orientation de sa carrière à travers des ateliers de formation sur son choix de carrière, de la documentation et les services de conseillers spécialisés qui vont lui permettre de faire un choix réfléchi et réaliste.
- La mise au point d'un plan de carrière : il s'agit de formaliser un plan de carrière entre l'employé et son employeur, et ceci se fait à travers des entretiens entre les deux parties, c'est durant cette étape que la conciliation entre les aspirations de l'individu et les objectifs de l'entreprise se concrétisent.
- La planification de la relève : l'entreprise doit préparer la relève et doit être capable de combler tous postes vacants dans des délais restreints et par la personne qu'il faut. Pour cela elle doit mettre au point des outils qui vont lui permettre de classer les postes clés de l'entreprise et les personnes susceptibles de les occuper. Cette étape passe automatiquement par la détection des talents (haut potentiel), ces derniers suivront des programmes de formation spéciaux qui vont les préparer à leurs responsabilités futures.

Ensuite l'achèvement de cette étape, apparaîtra celle de la mise en œuvre qui comporte d'une part à découvrir les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière, et d'autre part, la mise en application du plan de carrière. (G. GUERIN et T. WILS, 1992).

12.2 La mise en œuvre :**La détermination des pratiques de gestion des carrières qui permettront l'atteinte des objectifs de carrière :**

Dans cette étape 3 grandes séries de pratique sont reconnues : les aménagements envisagés touchant les emplois actuels, la concrétisation des mouvements planifiés, la formation.

- **Les aménagements envisagés touchant les emplois actuels :**

L'élaboration de filières promotionnelles devient indispensable, car c'est ces dernières qui favorisent le développement et la progression de la carrière. Les employés évoluant dans les filières promotionnelles progressent en acquérant des niveaux supérieurs de responsabilité, de statut et d'autonomie.

- **Les mouvements planifiés de carrière :**

Ils désignent les politiques de promotion interne visant à occuper les postes actuels vacants de l'entreprise en priorité. Ces mouvements permettent aux employés d'acquérir de nouvelles compétences. Ces pratiques (rotation des postes, affectation temporaire, projets spéciaux) sont particulièrement utiles pour aider les individus qui connaissent un ralentissement dans la progression de leur carrière, ou les possibilités de mobilité verticale sont rarissimes. L'entreprise transmet l'information sur les postes disponibles via les affichages de poste qui vont permettre aux individus intéressés d'y postuler.

- **La formation :**

Le développement des carrières exige la mise au point de programmes de formation accessibles et pertinents. Dans cette logique, les entreprises organisent des programmes de formation interne sur mesure visant à acquérir des compétences spécifiques, elles vont même jusqu'à rembourser / payer les formations externes de leurs employés, elles proposent aussi des congés d'études...etc.

12.3 L'évaluation :

L'évaluation consiste à établir la pertinence et l'efficacité du processus de gestion des carrières. La détermination de critères de performance permet d'évaluer si le système est en mesure à la fois de satisfaire les besoins individuels et de doter l'organisation d'une main d'œuvre compétente, disponible, mobilisée et prête à prendre la relève.

L'évaluation ou l'appréciation est un jugement par le salarié et par ses supérieurs hiérarchiques sur les compétences et les comportements de l'individu dans l'exercice de sa fonction. Ce verdict se relate par :

- Une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet ;

- Un bilan de compétence professionnel des points forts et des points à améliorer enregistrés durant un entretien ;

L'appréciation du salarié a pour objet :

- Réaliser une évaluation de la performance individuelle et collective des salariés ;
- Favoriser la communication et le dialogue avec l'encadrement ;
- Responsabiliser les niveaux hiérarchiques intermédiaires ;
- Fournir des informations au système de gestion des ressources humaines, notamment pour préparer les décisions en matière de rémunération, formation, mobilité et gestion des carrières. (Jean Luc CERDIN).

13 La gestion des jeunes diplômés nouvellement embauchés :

Leur carrière peut être schématiquement caractérisée par un opportunisme vis-à-vis du poste proposé et la recherche de l'autonomie rapide. Les cinq premières années de leur carrière nécessitent un suivi particulier afin de contrôler le turnover et d'orienter convenablement les individus. Les problèmes professionnels que vivent les nouveaux embauchés et surtout ceux qui en sont à leur premier emploi se distinguent de ceux auxquels font face les employés qui ont atteint le milieu de leur vie professionnelle ou qui s'approche de la retraite.

Leurs attentes attestent de la variété de leurs aspirations. Nous pouvons les énumérer comme suit :

- Avoir un plan de carrière.
- Bénéficier d'un encadrement.
- Se voir confier des responsabilités.
- Jouir d'une autonomie.
- Avoir une qualité de vie au travail.
- Avoir de bonne condition de travail. (SHIMON L et les autres).



**Partie
pratique**

1 Présentation de l'entreprise d'accueil * MAC-SOUM *

1.1 Historique de l'entreprise :

Dans le cadre de l'indépendance économique, l'Algérie a pris des décisions courageuses, celles d'investir dans tous les secteurs afin d'éviter toute dépendance économique. C'est dans ce contexte que l'unité SONIPEC d'Akbou a vu naître elle est entrée en production en 1979. En 1983 l'état a décidé de centraliser la SONIPEC, ce qui a donné naissance à plusieurs entreprises à savoir :

ENIPEC ; EMAC ; MAROQUINERIES ; DISRICH

Vu la nouvelle configuration mondiale en ce qui concerne la libération des marchés (économie du marché), l'EMAC a donné naissance à plusieurs entreprises autonomes dont MAC-SOUM fut née en 1997, et depuis libre de ses décisions jusqu'à ce jour.

1.2 Positionnement géographique et superficie de l'entreprise :

Le complexe MAC-SOM est situé dans la zone d'Akbou sur la route nationale N26 environ 08 km de la ville d'Akbou et 500 m de la voie ferrée (SNTF). L'usine occupe une surface totale de 106 134 m² dans la superficie bâtie est de 18116 m².

1.3 La dénomination :

L'entreprise de manufacture de chaussures ou articles chaussants par abréviation Mac-soum issue de la filiation de l'ex EMAC, c'est une société par action (SPA) dont le capital social est de 200.000 .000 DA.

1.4 Le statut juridique :

MAC-SOUM est une personne morale dotée d'une gestion autonome, d'un capital social et dispose de diverses attitudes pour développer ses stratégies et indépendamment de l'état, le principal actionnaire de l'entreprise est le groupe industriel * LEATHER INDUSTRIE

1.5 Les différents produits fabriqués :

Le complexe est équipé d'un nombre très important des machines et ateliers :

- A- La chaussure de sécurité.
- B- La chaussure de ville.
- C- La chaussure textile.
- D- Un atelier de fabrication de colle et polis.

E- La fabrication des formes et de semelle.

Ces chaussures sont fabriquées sur commandes pouvant être pour homme, femme ou enfants.

1.6 Les différentes directions de l'unité :

L'entreprise MAC-SOUM se compose de plusieurs directions et départements : Direction générale, Direction commerciale, Direction des ressources humaines, Direction de comptabilité et finance, départements de production et département de maintenance

2 L'importance de MAC-SOUM :

A. Au niveau de l'économie local :

L'entreprise MAC-SOUM est la première usine à Akbou, elle est le symbole du développement, son rôle consiste à :

- Diminuer le taux du chômage dans la région.
- Amélioration du pouvoir d'achat et les conditions de la vie des travailleurs et de leurs familles.
- Contribution à la formation des travailleurs et l'éducation de leurs enfants (colonies de vacances, excursions...)

B. Au niveau de l'économie nationale :

Elle peut être saisie du point de vue des gains en devis qu'elle réalise au profit de l'économie nationale par l'intégration au sein de la production d'une majeure partie de matière première et accessoire de la production (cuire, textile, synthétique). Cette intégration représente 6.25 % du produit national, la fabrication de colle au sein de l'entreprise permet la satisfaction des besoins du marché local et national.

3 Étude des différents départements de l'entreprise :

A. Direction générale :

Le premier responsable de l'unité est le président directeur général (PDG), il est le dirigeant principal de l'entreprise, il veille sur la bonne gestion de cette dernière, comme il est chargé de développer et d'appliquer la politique générale définie par le groupe LEATHER INDUSTRY. Ainsi, il veille à l'amélioration continue de la rentabilité et de la productivité de l'entreprise.

B. Secrétariat :

Elle est chargée d'une mission d'intermédiaire entre la direction générale et les différentes structures de l'entreprise, elle veille à la conservation et la distribution de tous les courriers arrivés et départs ainsi que les procès-verbaux des réunions.

C. Section moyens généraux : Elle est chargée de

- Établissement des bons de commandes pour l'approvisionnement de carburant, des huiles, fourniture de bureau.
- Gestion de l'entreprise des équipements et des bâtiments administratifs.
- Gestion du transport personnelle est de marchandise.
- Hygiène et nettoyage des locaux.

D. Service hygiène, sécurité et environnement (HSE) : Ces tâches :

- Veille à la sécurité et au respect des règles d'hygiène.
- Définir les normes de sécurité de chaque poste de travail.
- Intervenir à chaque accident.
- Établissement de rapport mensuel des accidents de travail.

E. Contentieux : Elle est chargée de

- Assainir les dossiers contentieux (fiscaux et parafiscaux), aussi que l'établissement d'acte notaire relatif aux terrains d'implantation de l'unité.
- Suivre l'évolution des litiges financiers et leurs règlements avec tiers (les clients, fournisseur, prestataires).
- Initier toutes les actions de défense des intérêts des entreprises à l'amiable ou par voie judiciaire.

F. Direction des ressources humaines :

S'occupe généralement de gestion des carrières de personne de recrutement, la formation, sauvegarder la santé des travailleurs, veillera leur bien-être, assurer le bon fonctionnement de la coopérative, de la coordination et de la promotion des réalisations sociale de l'impliable ou du transfert de caisse des travailleurs auprès de divers organisme de sécurité sociale, caisse de vieillesse et allocation familiales. Il est subdivisé en service : service paie, service de gestion du personnel, service formation et service sociale.

G. Département achats et approvisionnement :

Est l'ensemble des opérations par les quelles sont mise à la disposition et divers services de l'entreprise en matière des fournitures suivants les besoins expriment. La mission de département est de surveiller tous les basions de service de l'entreprise en tenant compte de ses stocks avant d'entamer la procédure d'achat.

Préambule

Ce chapitre est consacré à l'analyse des données et l'interprétation des

Résultats.

Il est divisé en deux parties indispensables : la première c'est la présentation des caractéristiques de la population d'étude, la deuxième se rapporte à l'analyse des réponses des enquêtés c'est-à-dire l'analyse thématique de notre recherche.

1 Présentation des caractéristiques de la population d'enquête.

Données générales de la ressource humaine dans l'entreprise

Tableau n°02 : la répartition des salariés selon le sexe :

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	07	77,78 %
Féminin	02	22,22 %
Totale	09	100 %

Source : établi par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

D'après le tableau 01 on perçoit que la population majoritaire est représentée par le sexe masculin avec un effectif de 07 personne qui représente un pourcentage de 77.78 %, conte 2qui se sont du sexe féminin qui représente 22.22 %.

Nous constatons d'après les résultats obtenus la prédominance des hommes sur les femmes, ce qui repente une situation habituelle dans une entreprise industrielle algérienne qui est MAC-SOOM.

Tableau n°03 : répartition de l'effectif par la catégorie d'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
[29-38]	04	44,45 %
[39-47]	03	33,33 %
[48-60]	02	22,22 %
Total	09	100 %

Source : établir par nous-même à partir des résultats de l'enquête

Le tableau montre que 44.45 % des cadres sont de-là tranche d'âge la plus jeune allant entre [29-38] et la tranche moyennement âgée qui est de [39-47] représente 33.33% et un pourcentage de 22.22% représente la dernière tranche de notre échantillon allant entre[48-60].

On déduit d'après les données recueillies que notre échantillon est d'une tranche d'âge plus jeune se qu'aide l'entreprise à réaliser son progrès.

Tableau n°04 : répartition de l'effectif selon l'ancienneté :

Ancienneté (ans)	Fréquence	Pourcentage
[0-2]	02	22,22
[3-5]	03	33,33
[6-15]	03	33,33
[16-34]	01	11,11
Total	09	100%

Source : établir par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Suite aux résultats de ce tableau n 03 illustre que les cadres de MAC-SOUM qui ont une ancienneté de 0-2ans représente 22,22%, de 3-5ans et de 6-15 ans sont représenté par un même pourcentage qui est de 33,33%, suivi de 11.11 % pour la catégorie la plus ancienne de 16 à 34 ans. Globalement les salaires enquêtés sont équitablement répartis entre ceux possédant une longue expérience et ceux qui sont relativement nouveaux dans l'entreprise.

Nous pouvons noter que l'entreprise possède un capitale humain varié qui est constitué de personnes âgées expérimentées et aussi des jeunes moins anciennes mais possèdent des connaissances et qualité qui leurs permettent d'évoluer et de se perfectionner dans leurs taches.

Tableau 05 : les particularités des enquêtés selon leur situation familiale

Situation familiale	Fréquence	Pourcentage
Mariée	06	66.67 %
Célibataire	03	33.33 %
Totale	09	100 %

Source : établir par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

Le tableau ci-dessous Nous montre que la majorité des cadres enquêtés, ont des Charges familiales et le travail pour eux c'est la subvention aux besoins de leurs Famille, tandis que les cadres célibataires déclarent que leur travaille a pour but d'éviter des filiaux de chômage et effecteur des achats.

La population étudiée est caractérisé par une situation familiale diversifié avec un pourcentage de 66,67% pour les cadres mariés et un pourcentage de 33,33% pour les cadres célibataires.

Tableaux n°06 : répartition de la population selon leurs niveaux d'instruction.

Niveaux d'instruction	Effectifs	Pourcentage
Secondaire	01	11.11%
Supérieure	08	88,89 %
Totale	09	100 %

Source : établir par nous-même à partir des résultats de l'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, on observe que la plupart de notre population d'étude est composée d'un taux de 88.89% avec un niveau d'étude supérieure. On retrouve un niveau secondaire avec un très faible pourcentage qui est de 11.11%.

On déduit que les cadres de notre population sont dotés d'un haut niveau d'instruction, cela s'explique par la complexité des tâches des cadres de l'entreprise, qui requiers un niveau assez supérieur pour atteindre ses objectifs organisationnels. Le recrutement au sein de l'entreprise ces dernières années à s'effectue par sélection, afin de garder l'activité et de la survie de l'entreprise. De plus les cadres qui ont le niveau moyen ou secondaire, non seulement ils présentent un taux faible, mais aussi ce sont les anciens travailleurs qui ont évolué à travers l'expérience et l'enceinté.

2 Analyse sociologique :

2.1 Thème 01 : le lien entre la mobilité professionnelle et la motivation des cadres dans l'entreprise

Dans notre première hypothèse on a envisager de démontrer l'importance de la motivation des cadres avec les réponses des enquêtes sur le terrain qui porte sur le fait que « la mobilité professionnelle des cadres dans l'entreprise peut constituer une source de motivation », à partir de là nous avons dégagé un thème qui est « le lien entre la mobilité professionnelle et la motivation des cadres dans l'entreprise », et un sous thème qui va nous divulguer la réalité de la motivation au sien de l'entreprise et un autre sous thème qui démontre les types de mobilités appliquer dans l'entreprise publique MAC-SOUM à travers les entretiens effectués, il s'est avéré que d'après le dépouillement qualitatif en ce qui concerne l'existence de la

motivation au sien de l'entreprise que 09 sur 09 enquêtés on confirmer que la mobilité professionnelle des cadres ne constitue pas une source de motivation.

L'un des enquêté âgé de 38 ans, qui occupe le poste cadre audit, avec un bac+4 en science de gestion option commerce à déclarer que « *...la mobilité professionnelle est absente au sien de l'entreprise...* », il ajoute que « *... le respect de la hiérarchie et le mouvement des postes de travail occuper aide à attendre un fonctionnement meilleur au sien de son entreprise ...* ».

L'autre enquêté âgé de 52 ans, chef de service de production et d'une ancienneté de quatre ans, ingénieur en génie chimique, dit que « *...des fois par obligation, par manque de poste ou on impose au salaries d'être dans un poste...* », ce cadre, il nos informés que « *...il n'y a pas une bonne gestion bien claire et transparente, c'est beaucoup plus le concerné qui essaye d'évoluer d'un poste a un autre pour avoir une évolution de sa carrière assez conséquente...* ».

De ce fait on peut constater que c'est le salarié lui-même qui pousse a créé un bon climat de travail, ainsi essayer de se démarquer des autres salariés pour une éventuelle mobilité professionnelle et enrichir ces connaissances, son savoir-faire au sien de son entreprise et d'évolué dans sa carrière professionnelle.

Un autre enquêté âgé de 59 ans, il occupe un poste depuis 34 ans de service au sien de la même entreprise autant que désigner, savoir qu'il détient plusieurs diplômes affirme que « *...la mobilité professionnelle permet le transfert des connaissances et du savoir-faire vert d'autre services et structure de l'entreprise pour la bonne gestion et organisation des salariés...* », il pense que « *...il faut se focaliser dans le travail pour attendre les objectifs fixer, et définir les taches bien précise pour assumer les fonctions...* ».

On déduit que l'environnement socio-économique il semble jouer un rôle important dans la motivation des salaries, mais plus que la politique en vigueur de gestion de ressources humaines, ce sont les systèmes de valeurs véhiculés par l'entreprise, les relations sociales, et l'évolution développement de l'entreprise qui présentent des facteurs puissants qui poussent le salarié à donner le meilleur de lui-même.

De ce fait on remarque que la majorité des salaries nous informe le problème de la rémunération, l'un des enquêté dit que « *..les moyens en générale qui détermine les règles de*

mobilité qui agit sur le facteur de motivation... »il déclare qu'il « ... cherche un bon salaire... » Homme, chef de département gestion de personnel par intérim, âgé 33 ans.

Un autre enquêté affirme que *«...le privé donne de l'importance pour les salariés, ils disposent plus de moyens et une bonne gestion de carrière ainsi une meilleure organisation donc un bon salaire... »* Femme, cadre commercial, âgé de 41 ans. Deux autre enquêté ajoute que *« ... je veux changer le secteur d'activité, beaucoup plus pour le salaire, la motivation et l'évolution... ».*

Le bien-être au travail, la reconnaissance, l'espace de travail attractif, et le management bienveillant, sont des facteurs essentiels pour la satisfaction et la motivation des employés dans le travail, mais la rémunération est encore le facteur primordial pour maintenir et fidéliser les salariés à l'entreprise et les rendre plus performants. (PERINEL. 2018).

Par ailleurs la mobilité *«... est le caractère de ce qui peut changer de place, de position, changement de poste, de fonction de lieu ou d'entreprise... »(PERRETI JM,2001).*

La mobilité verticale selon ELINE NICOLAS :

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

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

La mobilité horizontale (fonctionnelle) selon ELINE NICOLAS :

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

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

D'après les réponses obtenues lors de notre enquête de terrain, on a constaté qu'il existe différents types de mobilité professionnelle répondante au sien de l'entreprise publique MAC-SOUM.

Dont 01/09 des enquêté qui nous a montrer que la mobilité au sien de la même entreprise est de type vertical, contre 02/09 qui ont signalé que cette dernière est de type horizontale et verticale au même temps contre 04/09 qui ont dit que la mobilité professionnelle dans cette entreprise est de type horizontal.

On constat que l'entreprise contient plusieurs types de mobilité professionnelle (horizontale-verticale) qui est répartie dans ces différentes services, pour la bonne coordination des informations et une meilleure gestion des carrières pour les salariés.

Mais une fréquence de 02/09 enquêté, nous déclare que n'existe aucun type de mobilité au sien de l'entreprise publique MAC-SOU l'un des enquêté 03 atteste que *«...je n'ai rien vu, par exemple moi j'ai demandé un changement de poste a un autre mais sans suite. 15 ans de mon poste, je voulais faire quelque chose de nouveau pour me motiver, vu qu'il y a un poste vacant... »* ils nous informent *« ... j'ai tout donné, il ne donne pas de l'importance pour la mobilité... »*. L'autre enquêté 04 affirme que *« ...elle est absente, parce qu'elle n'est pas appliquée... »*, il ajoute que *« ...non elle n'est pas respectée et elle ne se fait pas... »*.

De ce fait on a pu constater la non existence de mobilité professionnelle, à partir des extraits d'entretien des enquêtés qui nous informe de l'absence totale des formes(types) de mobilité au sein de l'entreprise MAC-SOUM. Selon eux le problème réside au niveau d'une bonne gestion du personnel par manque de compétence afin de gérer les salariés au mieux, ainsi les critères ne sont pas pré en considération, l'un des enquêté nous dit que *« ...la mobilité professionnelle se fait pas chez nous... »*.

2.2 Thème 02 : la relation entre la politique de mobilité professionnelle adoptée et le développement de l'entreprise

On entame une démarche que la bonne politique de mobilité professionnelle adéquate peut contribuer à la performance de travailleur au sein de l'entreprise, ainsi contribué automatiquement au développement de cette dernière, donc qu'on peut observer à travers, la notoriété publique et la réputation de l'entreprise et la flexibilité fonctionnelle.

La flexibilité fonctionnelle elle repose sur la mobilité interne des travailleurs, en déplaçant vers les postes manquants les salariés qui peuvent être disponible à leurs postes, cette flexibilité repose sur la polyvalence des salariés et une culture d'entreprise centrée sur la coopération. (PERRETI JM, 2015).

Les résultats de notre étude montrent que la fidélisation reste un sujet d'actualité en période de crise économique. L'analyse de contenu des discours distingue deux sous thèmes d'analyse, qu'on peut étudier par la fidélisation des cadres à travers la mobilité professionnelle et la bonne politique de gestion de mobilité dans l'EPS MAC-SOUM, notamment dans cette période de crise.

Le concept de fidélisation se distingue, au sens de (Paillé, 2004), de celui de la fidélité : *« la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés »*. La fidélité est un état qui traduit l'engagement, l'attachement et la loyauté du salarié à l'entreprise (Galois & Lacroux, 2012).

A partir de là en visualise que la fidélisation des cadres n'y pas prise en considération , cette dernière est vu pas très importante au sien de l'entreprise publique MAC-SOUM, par la suite un homme âgé de 33ans qui occupe le poste de chef de département de personnel, qui travaille pour cette dernier de puis 5ans nous a dit que *«... Ya un manque de moyens matérielle pour pouvoir exécuter notre fonction dans des meilleurs conditions et atteindre les objectifs fixé... »*il ajoute que *«...nos ouvriers en besoin de confort, je veux dire la valeur que on donne à l'ouvrier est importante la majorité des travailleurs a MAC-SOUM ont 15-20ans de service ,donc il sont pas besoin de recevoir un très bonne salaire mais plutôt de leurs accorder de l'importance et viellez sur le bon déroulement de leurs carrière(promotion , mobilité des postes ...ect)... »* à la fin il nous a confirmer qu'il envisage de changer le secteur d'activité en disent que *« ...je cherche un bon salaire et des bons moyens à ma disposition pour réaliser un travail meilleur ... »*

Un autre enquêté âgé de 29ans avec un master 2 en logistique et distribution professionnelle avec 2ans d'ancienneté qui occupe le poste de cadre commerciale nous informe d'un éventuel changement de secteur d'activité car dans son entreprise il ne reçoit pas un bon salaire, d'ailleurs il nous dit que *«...je veux quitter pour un confort meilleur dans le publique problème de la rémunération, le salaire est bas, malgré avoir un bon diplôme le salaire qu'en reçoit n'y pas adéquat avec le statu ... »*

Une autre enquêtée âgée de 41 ans qui occupe le poste de cadre commerciale avec une licence en management 15 ans d'expérience dans le même poste nous dit que «...*la privée donne de l'importance pour le salarié ainsi qu'il dispose des moyens nécessaires pour les salariés, suivi d'une bonne gestion de carrière et une meilleure organisation ...* ». On comprend qu'elle veut changer de secteur puisque dans une période de 15 ans sans aucune recomposition sous forme de mobilité ou de promotion cela a causé la démotivation comme pour la plupart des travailleurs au sein de l'entreprise publique MAC-SOUM.

Plus une fréquence de 04/09 enquêtés on peut nous confirmer sur la non existence de la fidélisation dans leurs entreprises en disant que «...*oui je veux changer de secteur beaucoup plus pour recevoir un bon salaire et être motivé pour mieux évoluer ma carrière ...* » chef de service de production âgé de 52 ans. Un autre enquêté ajoute que «...*oui je veux changer de secteur par ce que dans la privée c'est mieux rémunéré, aussi les règles de travail de façon générale se sont respectées ...* » chef d'atelier de fabrication de colle, âgé de 32 ans. un autre enquêté déclare qu'il «... *veux quitter l'entreprise publique par ce que je suis quelqu'un qui aime découvrir et je ne crains pas les responsabilités ...* » chef de service HSE, âgé de 43 ans.

Dans le même contexte un autre enquêté ne rajoute que «...*dans la privée c'est mieux coté salaire et moyennes de travail en générale...* » elle ajoute qu'elle veut changer d'entreprise mais à condition de rester dans le même secteur malgré qu'elle a signalé que dans la privée c'est mieux coté salaire et moyens le but dans lequel elle veut changer d'entreprise est bien «...*pour l'évolution de ma carrière et apporter de nouvelles connaissances dans le domaine que j'exerce ...* » chargée des contentieux, âgé de 47 ans.

A travers ces sept (07) cadres interviewés on déduit que le salaire joue un rôle très important soit coté fidélisation ou motivation de la part de l'entreprise, qui va être normalement l'un des objectifs stratégiques de la fonction ressource humaine qui assure une certaine efficacité et équilibre en ces deux concepts clés (fidélisation et motivation), les entreprises qui se préoccupent de la conservation de leurs compétences clés et elles cherchent à éviter des départs qui pourraient impacter leurs performances et leur climat social. La fidélisation des salariés est importante pour gérer les ressources humaines ce qui amène l'entreprise à être performante par le biais de l'investissement dans le capital humain.

Pour Peretti, la fidélisation des salariés est l'ensemble des dispositions permettant de réduire les départs volontaires de ces derniers. La fidélisation des salariés est une stratégie qui

permet une meilleure gestion des ressources et des compétences, il s'agit de retenir ceux dont les compétences répondront aux besoins futurs de l'organisation.

Selon deux autres enquêtés la fidélisation est interprétée par le fait d'avoir une carrière professionnelle stable, l'un des enquêtés âgé de 59 ans qui occupe un poste de désigner nous informe qu'il ne voulait pas changer de secteur par ce que « *...je suis très proche de l'âge de la retraite...* » il ajoute que « *...dans la fonction publique nous sommes motivés par des primes selon les objectifs tracer par la direction générale...* », l'autre enquêté âgé de 38 ans qui occupe le poste de cadre audit, nous affirme « *...je reste dans le secteur publique par ce que dans la fonction publique il y a la stabilité et d'autres moyens qui sont personnel met à ma disposition...* ».

Dans le deuxième sous thème on aborde la bonne politique de gestion de mobilité professionnelle dans l'EPS, On démarre du fait que l'envisagement d'une bonne politique de gestion de mobilité professionnelle adéquat peut contribuer au développement et à la performance de l'entreprise MAC-SOUM.

L'enquêté un homme âgé de 33 ans qui occupe le poste de chef de département de personnel, envisage que « *...la base de mobilité c'est la GPEC (gestion prévisionnelle d'emplois et de compétence) ...* » cette dernière est la seule politique envisager par le responsable des ressources humaine pour assurer un bon fonctionnement de l'organisation.

La GPEC est un outil qui peuvent accompagner les démarches de mobilité interne, les agents sont désormais par un ou plusieurs métiers qui ont été recensés à partir de leur expertise et pratique métier en cours de construction d'un répertoire des compétences qui sera associée aux fiches métier permettant ainsi d'identifier entre les différents métiers et compétences associées des possibilités de transition professionnelle ces transitions pourront alors être accompagnées par des actions de formation adaptées. (les règles de la mobilité interne, 2018)

L'enquêté un homme âgé de 29 ans, occupe un poste de cadre commerciale, nous dit « *...prendre en considération les critères de mobilité dans l'entreprise et respecter le recrutement par sélection, la bonne personne dans la bonne place...* »

L'autre enquêtée âgée de 41 ans, chargée d'étude ADM dans le service commercial déclare que « *...en premier lieu c'est l'organisation, il faut mettre les bons éléments dans les bons endroits s'il y a un responsable qui n'est pas compétent il y a un impact négatif sur l'organisation et les relations des salariés, il faut que la mobilité se fasse par le mérite et par la*

maitrise des connaissances et le savoir-faire... » elle ajoute que « ...pour améliorer les conditions de travail il faut accorder de l'importance à la communication et aux personnels... ».

L'une des enquêtées âgée de 47 ans, chargée du contenu du travail au sein de l'entreprise depuis 2006, envisage de ça part « ...il faut que la mobilité existe dans l'entreprise, il faut faire des formations pour des personnes compétentes... », de là on peut déduire que la vision des cadres de MAC-SOUM insiste sur le fait que grâce à une certaine valorisation des compétences et investir dans des formations afin d'améliorer et augmenter le savoir-faire ainsi pour l'évolution de ces cadres qui va contribuer au développement et à la performance de l'entreprise. On remarque que la notion de compétence renvoie directement à celle de capital humain, spécialement dans sa définition donnée par l'OCDE (L'Organisation de coopération et de développement économiques) : « *les connaissances, qualifications, compétences, et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique* ». (OCDE, 1998). Donc dans une entreprise où se combine l'ensemble des compétences, connaissances et qualités humaines, c'est de la sorte que le capital humain engendre la véritable performance des organisations.

Un autre enquêté âgé de 43 ans qui occupe le poste de chef de département HSE depuis 10 ans, qui nous exprime « ...il faut veiller sur l'installation d'une politique de communication, cette dernière dans l'entreprise joue un très grand rôle pour la réalisation d'un fonctionnement meilleur... ».

La communication de l'entreprise concourt à l'attractivité de l'entreprise sur le marché de l'emploi. En effet, la force de la marque, sa visibilité, sa réputation font une entreprise attractive et attirante. La communication interne permet de fidéliser ses collaborateurs et de créer un sentiment d'appartenance. Selon (Sabrina TANTIN, directrice de HEADCOM)

Un autre enquêté âgé de 32 ans qui occupe le poste de chef d'atelier de fabrication de colle nous dit que « ...il faut mettre en place une politique de sélection, pour une éventuelle mobilité au sein de l'entreprise publique MAC-SOUM, faut se baser sur des fiches techniques des salariés par rapport à la compétence et selon le besoin de l'entreprise en termes de poste ... »

Un autre enquêté âgé de 59 ans désigné doté d'une expérience de travail inégalée de 34 ans de service souligne que « ...c'est une base c'est très important pour le salarié de l'entreprise de son recrutement jusqu'à son dernier jour dans l'entreprise... » il ajoute « ...elle est

importante pour le personnel, le responsable doit être organisé et ne doit pas avoir des affinités avec les salariés, viellez sur le respect et l'application de la réglementation de l'entreprise ... »

Un autre enquêté âgé de 38 ans occupe un poste de cadre audit nous informe que« ...*la réorganisation des structures, ainsi établir un programme en suivant un très bon organigramme qui représente chaque service, ces derniers faut qu'il respecte la hiérarchie verticalement et horizontalement ... »*

Cela pour avoir de l'expérience tout au long de la vie professionnelle qui seras bénéfique pour l'entreprise ou le salarié à court ou à long terme.

Un autre enquêté âgé de 52 ans, chef de service production nous donne sa politique envisager vis-à-vis de la mobilité professionnelle en disant« ...*on commence par l'évaluation des postes et de la personne qui occupe le poste, en prend en considération les critères de l'évaluation afin de déterminer l'adéquation de la personne lors de besoin d'occupation d'un poste de travail, en respectent, l'assiduité, la connaissance et la compétence pour visualiser ces capacité fournis dans le poste occupé ... »*

Dans ce sens on constat que la bonne politique de gestion de mobilité professionnelle dans l'entreprise bien planifier apport le développement des aptitudes et les compétences à chaque salarié ainsi l'actualisation des connaissances et le savoir-faire de son personnel donc favorise la fonction de ressources humaines. Dans ce sillage, concevoir une bonne stratégie politique de gestion accompagnée par des objectifs fixés par l'entreprise pour attendre une performance idéale, grâce aux moyens déployer pour mieux répondre aux attentes des salariés.

Selon Jean-Marie PERETTI, « *les DRH se retrouvent sur trois priorités : partage de la fonction ressources humaines, implication stratégique et renforcement de son professionnalisme* ».

On conclut que,

une bonne politique permet de meilleurs procédé pour les recrutements par sélection, valoriser le salarié par des promotions vis-à-vis de son rendement en lui offrent des meilleurs programmes de formation qui vont lui permettre une amélioration de son savoir-faire pour que l'entreprise en vigueur réalise des profits économiques qui atteste son développement et sa performance vis-à-vis des autres entreprises concurrent, tous ces investissements vont apporter

des meilleurs conditions de travail ainsi que des nouveaux systèmes de rémunérations qui est une source de motivation, de compétitivité et plein d'autre avantage sociaux , qui vont refléter le système de valeur qui se trouve en entreprise.

Conclusion générale

Conclusion générale :

La transition professionnelle est un sujet qui a fait l'objet de nombreuses recherches, quels que soient la situation, l'espace, la dimension et toutes les caractéristiques de l'entreprise, la mise en œuvre d'une gestion des carrières doit faire l'objet d'une concrète réflexion dans laquelle tire les motivations d'un engagement. La gestion des carrières existe dans toute entreprise d'une façon ou d'une autre, même si c'est à l'état élémentaire. Cependant, il est indispensable qu'une démarche réelle et concrète de responsabilité des acteurs ait lieu.

« Ce qui différencie une entreprise performante d'une entreprise non performante, c'est avant tout, les hommes, considérés comme la principale ressource et la base de toute richesse au sein de l'entreprise. Tout le reste peut s'acheter ou se copier. » (V. Gaud, 1986).

L'évolution des individus dans les institutions ne peut être abouti que s'il est ordonné rationnellement. Toute opération à entreprendre en matière d'évolution de carrière doit être planifiée, organisée et efficace pour servir aussi bien l'intérêt du personnel que celui de l'entreprise. L'évolution des carrières doit en conséquence répondre aux espérances du personnel mais aussi de l'entreprise. C'est pourquoi, une politique de gestion de carrière efficace doit être mise en place. La GRH est en particulier la gestion des carrières mettent à la disposition des gérants un ensemble de mécanisme scientifique qui permettent de joindre les objectifs des directeurs avec les intérêts légaux et naturels des subordonnés.

La mobilité professionnelle est l'un des pylônes de GRH elle permet aux hommes d'acquérir les connaissances nécessaires à l'apprentissage d'un métier de se perfectionner et de progresser dans sa carrière, elle permet donc aux individus d'actualiser leur prestations et l'adaptation aux nouvelles connaissances ainsi leurs attitudes professionnelles. C'est un processus d'acquisition des connaissances qui s'estime pour son impact sur l'individu et sur l'organisation. Notre étude ne constitue qu'une tracassée d'analyse sociologique sur le phénomène de mobilité et d'ajuster l'explication sur cette politique telle quelle est perçue par les travailleurs et de découvrir l'importance de cette dernière, lors de son application.

On a déduit que la mobilité professionnelle retient les travailleurs, mais cela dépend du degré d'instruction, des connaissances acquises et expériences pratique. De ce fait la mobilité permet le renforcement de la connaissance et l'enrichissement des tâches tout en déjouant les obstacles qui peuvent être engendrer par les interactions entre les organisations et les hommes.

Au terme de cette étude, il convient de rappeler que notre objectif été de voir le rôle de la mobilité professionnelle dans la performance des travailleurs, par rapport à leurs carrières sur l'acquisition, le développement et la conservation de la compétence, en outre favoriser une meilleure compréhension du déroulement des carrières. On cherche à savoir est ce que la mobilité interne est un facteur de motivation chez les salariés de l'entreprise et est ce qu'elle a des effets positifs sur le développement des compétences des salariés.

En effet, cette étude a permis de constater que le système de gestion des carrières instauré par l'entreprise « MAC-SOUM » s'articule autour de quatre pratiques qui sont : le recrutement, la rémunération, la formation et la promotion. Ces pratiques sont obligatoires pour mener à bien le cheminement de carrière des salariés de « MAC-SOUM », bien sûr les motiver et les fidéliser, et cela à travers le développement de leur dynamismes et l'amélioration de leur performances. Mais aussi à travers l'écoute et la satisfaction, leurs bien-être et leurs espérances.

D'après notre recherche, nous constatons que le système de gestion des carrières de « MAC-SOUM » peut être jugé inopérant parce qu'il ne répond pas aux perspectives des salariés en matière des pratiques de cette dernière. L'entreprise « MAC-SOUM » ne prend pas en considération l'importance de valoriser ses ressources humaines, même elle n'accorde pas une place par apport aux compétences individuelle et collectif des salariés. Concernant notre étude de cas, dans la majorité des réponse fournies par les salariés. La mobilité est imposée par la direction. La participation des salariés dans la prise de décision en matière de mobilité est très limitée, Le développement des compétences leurs permet d'avoir accès à la promotion. Mais aussi la politique de promotion il faut qu'elle doive être adaptée par l'entreprise, ainsi favorable pour les salariés et pour l'organisation. Il s'agit aussi de développer la mobilité dans le travail car elle permet de se confronter à de nouveaux problèmes et à différents environnements, nouvelles organisations de travail, nouvelles normes. Parce qu'elle répond au même temps aux attentes des salariés et aux objectifs de l'organisation. Mais l'entreprise devra s'intéresser beaucoup plus à la catégorie « exécution » en termes de promotion elle doit faciliter davantage l'accès pour l'ensemble des salariés quel que soit leur catégorie socioprofessionnelle, faire de l'égalitarisme (équité) et exclure le favoritisme.

Pour conclure, nous dirons que la mobilité est une occasion, et un moyen de d'acquisition des nouvelles connaissances, qui permet l'adaptation et l'amélioration des compétences, afin d'être performant dans l'entreprise, vue son importance dans le monde des organisations pour le bien de la ressource humaine et de l'entreprise.

Liste bibliographique

I. Liste des ouvrages :

1. ABRAHAM J. « *les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail* », gestion 2000, 2003.
2. ALIS David et al, *GRH Une approche internationale*, De Boeck, 3^{ème} édition, Belgique, 2011.
3. ALLOUCHE J. et Huault I. « *contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles* », finance, contrôle, stratégie, 1998.
4. BOTTE, S. « *les rationalités de la non-division du travail. Analyses théoriques et empiriques* », thèse de doctorat en sciences économiques, lille1, 2000.
5. CADIN Loïc et al, *Gestion des ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2000.
6. CAMPINOS-Dubernet M, « *mobilité externe et compétences* », cahier de centre de l'emploi, n°38, 2000.
7. CERDIN Jean-Luc et al, *Gérer les carrières*, édition EMS, CAEN 2000.
8. CHARLE-Pauvers Brigitte et al, *La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques*, Méthodes & Recherche, édition De Boeck, 2007.
9. CHRISTOPHE Lenzi, *Panorama des mobilités professionnelles des cadres*, 2017.
10. CITEAU Jean-Pierre, *Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique*, Armand collin, 4^{ème} édition, Paris, 2002.
11. DANY F. Livian Y.F. « *la nouvelle gestion des cadres* », Vuibert édition, paris, 2002.
12. DERRAS Omar, *Mobilité sociale et changements sociaux en Algérie*, OPU, Alger, 2017.
13. DERRAS Omar, *La mobilité professionnelle et sociale en Algérie*, OPU, Alger, 2008.
14. DIMITRI Weiss, *Les ressources humaines*, édition organisation, paris, 2000.
15. DOLAN Simon, et al, *La gestion de ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, édition d'organisation, paris, 2002.
16. DOMINIQUE Merllie et jean prevort, *La mobilité sociale*, institut nationale d'étude démographique, 1997.

17. FRIEDRICH et al, « *mobilité et gestion des carrières* », documents d'études, entreprise et personnel, 1998.
18. GARY Stanley Becker, *Le Capital humain, une analyse théorique et empirique*, édition l'Encyclopedia Universalis, 2015.
19. GUERIN. G et T. WILS, *La gestion des carrières une typologie des pratiques*, 1992.
20. GRAVEL Robert J, *Guide méthodologique de la recherche*, PUQ, Québec, 1978.
21. GRAWTZ Madeline, *Méthode des sciences sociales*, Edition Dalloz, Paris, 2001.
22. HARLE M. « *licenciement, coté psy : comment faire face ?* » Editions d'organisation entreprise, 2003.
23. MAURICE Angers, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Ed Casbah, Alger, 1997.
24. MIGNONAC, K. « *comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra-organisationnelle* » gérer les carrières : Enjeux et perspective, Vuibert Edition, paris, 2004.
25. MUCCHIELLI Alex, *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, Paris, 2002.
26. PATRICK Gilberte et Michel Parlier, *La gestion professionnelle des RH*, 3^{ème} Édition, édition d'organisation 2005.
27. PERETTI J-Marie, *Gestion des ressources humain*, 20^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2015
28. PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines*, 15e édition Vuibert, paris, 2015.
29. PERETTI Jean-Marie, *Ressources humaines*, 13e édition Vuibert, paris, 2012.
30. PERETTI Jean-Marie, *Ressource humain*, 11^{ème} édition Vuibert, paris, 2009,
31. PERETTI J-M, *Ressource humain et gestion prévisionnelle*, 6^{ème} édition, Vuibert, paris, 2007.
32. PERETTI J-Marie, *Dictionnaire des ressource humaines*, 2^{ème} Edition, Vuibert, 2001.
33. PERETTI J-M, *Gestion des ressources humaines*, 5eme édition, Vuibert, France 1998
34. PERROT A, *Les nouvelles théories du marché du travail*, la découverte, paris, 1992.

35. QUIVY Raymond et luk van compntloudt, *Manuel de recherche en science sociale*, 2eme édition, paris,1995.
36. ROMALAER P. « *rencontres et organisations* », structuration et management des organisations, l'harmattan, logique de gestion, 2000.
37. SABA TANIA et L. DOLAN Simon, *La gestion des ressources humaines, tendance, enjeux et pratiques actuelles*, 5e édition Pearson, Canada, 2013.
38. SEKIOU, et al, *Gestion des ressources humaines*, édition Debock Université, Bruxelles,2001.
39. SEKIOU Lakhdar et al, *La gestion des ressources humaines*, 2ème édition, édition 4 LNC, Canada, 1993.
40. SEKIOU L, *La gestion du personnel*, édition d'organisation, paris, 1986.
41. SHIMON L et al, *La gestion des ressources humaine*, 3eme édition « *Tendances, enjeux et pratiques actuelles* » édition Pearson Education Montréal, 2002.
42. TEZENAS Moncel, *Performance social économique dans les PME industrielles*, édition Dunod, paris,1992.
43. THEVENET Maurice et al, *Formations RH, politiques, métiers et outils des ressources humaines*, édition d'organisation, Pearson Education France, 2012.
44. WILLIAMSON, O.E, « *les institutions de l'économie* », Inter Editions, 1994.

II. Article et revue :

1. ABRAHAM J. « *marché interne du travail. Enjeux et limites de la mobilité interne* », cahier du CERMAT-UPRES, IAE de tours, vol.16, n°105, 2004.
2. AMADIEU J-F. et Cadin L. « *compétence et organisations qualifiante* », Economica n°1195, 1996.
3. DEFFAYET S. et Van Heems F. « *Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ?* », personnel, ANDCP, n°365, décembre, 1995.
4. DUCOTTERD M. « *employabilité des enjeux d'actualité* », « *être ou ne pas être employable ?* », in travail et changement, septembre, n°280, 2002.

5. GUERIN et WILS « *La carrière point de rencontre des besoins individuels et organisationnels* » revue de gestion des ressources humaines. N°5 et 6. 1993,
6. MAINCENT et Thierry « *Gestion de carrière et mobilité des cadres* », personnel, n°225, 1980.
7. REYNAUD E. et Reynaud J-D. « *la régulation des marchés internes du travail* », Revue Française de sociologie, juill. Sept ; vol. 37, n°3, 1996.
8. ROGER A et ventolini S. « *la mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques* », actes du congrès de L'AGRH, Montréal, 1^{er} – 4 septembre, 2004.
9. SAINSAULIEU Renaud, « *Sociologie de l'entreprise, organisation, culture, développement* », 2^{ème} revue et mise à jour, presse de science politique, Dalloz, Paris, 1995.
10. SOLLOGOUD M. « *L'approche en termes de capital humain* », Travail et emploi, n°54, 1992.
11. THEVENET M. « *gestion de carrière, système de présentation et implication des cadres* », revue de gestion des ressources humaines, n°2, 1992.

III. Site internet :

1. OUYI Badji, *Pratique de la mobilité interne et performance individuelle des cadres* 2018. Consulté le 018/04/2021 Disponible sur <http://www.issrjournals.org/links/papers.php?journal=ijias&application=pdf&article=IJIAS-18-146-01>
2. Viviane Monette, RICHARD Matte, *La motivation au travail : à qui la responsabilité ?*, CRHA, 2002. consulté le 02/05/2021 Disponible sur <https://ordrecrha.org/ressources/TBD/2002/10/la-motivation-au-travail-a-qui-la-responsabilite>
3. Ecole-sup-paris, consulté le 02/05/2021 Disponible sur <https://www.ecole-sup-paris.fr/cours-ligne-bts/management/motivation-implication-salaries>
4. Jean-Marc Le Gall, Consulté le 10/07/2021 Disponible sur <https://www.etudier.com/dissertations/Ressources-Humaines>

Annexes

Le guide d'entretien

Données personnelles :

1. qu'elle âge avez-vous ?
2. qu'elle est votre niveau d'instruction (formation) ?
3. quel poste occupez –vous au sein de l'entreprise ?
4. depuis combien d'année travaillez-vous dans cette entreprise ?
5. êtes-vous marié ou célibataire ?
6. avez-vous des enfants à charge ? Combien ?
7. quelle est votre lieu de résidence ?
8. quelle est votre situation économique ?

Les facteurs de reconnaissance sociale :

1. Quelle est l'importance donnez-vous au travail ?
2. Comment sont-ils les relations avec vos collègues du travail ?
3. Comment sont-ils les relations avec vos supérieurs hiérarchiques ?

Les attitudes vis-à-vis du travail :

1. Que pensez-vous de la mobilité professionnelle des cadres dans l'entreprise d'une manière générale et pourquoi ?
2. Est-ce que votre entreprise accorde l'importance à la mobilité ? comment se fait-elle ?
3. Quels types de mobilité professionnelle sont répondant au sien de votre entreprise ?
4. D'après vous quels sont les critères de mobilité pris en considération au sein de votre entreprise ?
5. Pensez-vous que ces critères sont respectés ?
6. Que pensez-vous de la gestion des carrières dans une entreprise ? et pour quoi ?

7. Comment se fait la mobilité professionnelle dans votre entreprise ?
8. Quels sont les règles et critères de la mobilité ?
9. Les règles et critères sont-ils respectés et appliqués dans votre entreprise ? comment et pourquoi ?
10. Comment envisager une bonne politique de gestion notamment la mobilité professionnelle pour l'entreprise ?

Le choix de secteur :

1. Que représente pour vous l'entreprise ?
2. Le choix d'entreprise est-il en relation avec la nature de votre travail ou un choix personnel ?
3. Que pensez-vous de secteur privée/publique ? pourquoi ?
4. Avez-vous l'idée de changer le secteur ? si oui ou non dites pourquoi ?

Résumé

La mobilité professionnelle est au cœur de la Gestion des Ressources Humaines. C'est la mise en place d'outils permettant d'adapter le Capital Humain aux besoins de l'entreprise. C'est pour cela Dans le contexte actuel en 2021 de la globalisation et la nouvelle économie, les entreprises sont appelées à relever le défi de la performance et de la compétitivité.

Elle peut être définie comme une politique de développement du Capital Humain de l'entreprise pour accroître le perfectionnement de son efficacité. Concrètement, elle s'interprète par la mise en place d'un suivi des parcours professionnels des collaborateurs pour améliorer leurs compétences et les fidéliser à l'entreprise, et cela à travers la mise en place d'un ensemble de pratiques et outils.

C'est une activité de la GRH qui vise à réunir deux visions : celle du salarié et celle de l'entreprise. L'entreprise inscrit sa politique dans une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). L'individu quant à lui, planifie sa carrière en fonction de ses aspirations personnelles et favorise la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.

La mobilité professionnelle favorise la polyvalence chez les salariés, elle leur permet de maîtriser plusieurs métiers et domaines. Aussi développe les compétences, permet l'efficacité et l'amélioration des salariés et les rendements de l'entreprise.

Dans ce travail notre questionnaire porte sur le rôle de la mobilité professionnelle dans la performance des travailleurs. Au niveau de l'entreprise « MAC-SOUM ».

Mots clés : Carrière, gestion des carrières, la mobilité professionnelle, la mobilité interne, promotion. Rémunération.