

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences économique, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de master en sciences de gestion

Option Gestion des Ressources Humaines

Thème

La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail

Cas des cadres de la SONATRACH (DRGB)

Réalisé par :

M.ABBAS Yazid

M.BADEK Sofiane

Encadré par :

Mme MAKHLOUF née ADJTOUTAH

Tiziri

Devant les jurys :

Président : M. ADJOUT Samir

Examineur : Mme. DJEMAI S

Promotion 2017

Remerciements

Dieu merci pour la santé, la volonté et le courage qui nous ont accompagnés durant le cursus universitaire afin de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à présenter nos plus vifs et sincères remerciements à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail, tout particulièrement notre promotrice Madame :

Makhelouf Née Adjtoutah

Pour toute l'attention qu'elle nous a apportée, nous lui témoignons toute notre reconnaissance pour ses conseils, ses orientations et sa patience.

Nous remercions également tout le personnel de la DRGB pour leur accueil et leurs soutiens sans oublier les membres de la direction des ressources humaines et en particulier

Madame Bouamara.

A nos chers parents et famille ainsi, tout les amis, auxquels nous sommes toujours reconnaissants de nous avoir continuellement donné de précieux conseils appuis.

En fin, nos remerciements s'adressent à tous les enseignants du département sciences de gestion, et tous les étudiants de la section master 2 gestions des ressources humaines.

Dédicaces

Rien n'est aussi beau à offrir que le fruit d'un labeur qu'on dédie du fond du cœur à ceux qu'on aime, et qu'on remercie en exprimant la gratitude, et la reconnaissance durent tout mon existence.

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

Que je dédie ce modeste travail

A ma très chère mère

Que j'aime très fort, et qui espère toujours ma réussite aucune dédicace ne sera exprimer l'affectation et l'amour que je prouve envers toi, puis ce travail été la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices.

Je pris le Dieu de te protéger.

Merci pour votre patience, pour votre aide, merci de m'avoir toujours assuré et soutenu durent ma vie.

Mon père

Qui a fait tous son possible pour que je réussisse, je le témoigne mon respect, ma profondeur gratitude

Merci pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation.

Mes très chère sœurs et frères.

A mon cher binôme qui ma toujours soutenue et encourager pour avancer

A ma promotrice madame Makhelouf Née Adjtoutah

Mes chers amis, Sans oublier mes camarades de la promotion gestion des ressources humaines et

A tous ce que ma plume à oublier.

BADEK Sofiane

Dédicaces

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

Je dédie ce modeste travail,

A mes parents :

Ma mère, qui a œuvré pour ma réussite, par son soutien, tous les sacrifices consentis et ses précieux conseils, pour toute son assistance et sa présence dans
ma vie.

Mon père, qui peut être fier de trouver ici les résultats de longues années de sacrifices et de privations pour m'aider à avancer dans la vie.

Et mes grands parents qui m'ont encouragé par leur prière à ma réussite

A ma sœur Mélissa et mon frère Fouad

Et à tout ma famille qui m'on motivé à réaliser ce modeste travail

A mon ami et binôme qui ma soutenu et encouragé pour avancer

A ma promotrice *Madame Makhelouf*

Et à mes chers amis : Azize, Baby, Bilal, Bachir, Massi, Hameza, Walid, Zidane

Sans oublier mes amis de France, et les camarades
de ma promotion.

Abbas Yazid

Liste des abréviations

BEP : Brevet d'étude professionnelle.

BP : British Pétroleum.

CCE : Convention collective de l'entreprise.

CDD : Contrat de travail à durée déterminée.

CFPA : Compagnie française de pétrole en Algérie.

DRGB : Direction régionale de Bejaia.

ENTP : Entreprise national travaux publics.

FRH : Fonction ressources humaines.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GRH : Gestion des ressources humaines.

HSE : Hygiène sécurité environnement.

INH : L'institut national des hydrocarbures.

MHR: Management of human resources

RH : Ressources humaines.

RI : Règlement intérieur.

RRH : Responsable ressource humaine.

RTC : Région transport centre.

RTE : Région transport Est Skikda.

RTH : Région transport Haoud-El-Hamra.

RTI : Région transport Ain Amenas.

RTO : Région transport Ouest, Arzew.

SGC : Système de gestion des carrières

S.N.E.Pal : Société nationale de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie.

SONATRACH : Société nationale de transport par canalisation des hydrocarbures.

SOPEG : Société pétrolière de gérance.

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : L'importance de la gestion des carrières -----	09
Tableau N° 02 : Carrière classique et carrière nomade -----	11
Tableau N° 03 : Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG -----	43
Tableau N° 04 : Ouvrage géré par la DRGB -----	68
Tableau N° 05 : Les questions et les réponses de l'entretien avec la responsable RH -----	78
Tableau N° 06 : Question et réponse avec le premier cadre -----	82
Tableau N° 07 : Question et réponse avec le chef terminal -----	85
Tableau N° 08 : La répartition de l'échantillon selon le sexe -----	88
Tableau N° 09 : La répartition de l'échantillon selon l'âge -----	89
Tableau N° 10 : La répartition de l'échantillon selon le niveau -----	89
Tableau N° 11 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté -----	90
Tableau N° 12 : Carrière des cadres hors DRGB -----	90
Tableau N° 13 : Les opportunités de formation interne à la DRGB -----	91
Tableau N° 14 : Le point de vue des cadres sur le SGC mis en place -----	91
Tableau N° 15 : L'avis des cadres sur l'existence de mouvement de mobilité interne a DRGB -----	92
Tableau N° 16 : La répartition de l'échantillon selon le mouvement de la mobilité -----	93
Tableau N° 17 : Les types de mobilité effectué par les cadres au sein de DRGB-----	94
Tableau N° 18 : Nombre de fois que les cadres on fait la mobilité-----	95
Tableau N° 19 : La mobilité choisi ou subi -----	95
Tableau N° 20 Les avis des cadres en termes de changement dans le cadre d'une mobilité à présent -----	96
Tableau N° 21 : Dans quel cas la mobilité interne perçu comme facteur de motivation selon les cadres étudié -----	98
Tableau N° 22 : La répartition des avis des cadres sur les cas où la mobilité peut être une source de démotivation au travail -----	99
Tableau N° 23 : Les éléments qui incite les cadres à donner le meilleur d'eux-mêmes-----	100
Tableau N° 24 : La répartition de l'échantillon selon ceux qui veut quitter ou rester à l'entreprise -----	100

Liste des figures

Figure N° 01 : Double signification de carrière -----	6
Figure N° 02 : Les différentes étapes de la carrière-----	12
Figure N° 03 : Le développement professionnel traditionnel -----	25
Figure N° 04 : Le développement professionnel à « la japonaise -----	25
Figure N° 05 : La pyramide de besoins d'Abraham Maslow-----	44
Figure N° 06 : Les avis des cadres sur les critères d'évaluation prise en compte par l'entreprise lors d'une mobilité interne -----	93
Figure N° 07 : Les avis des cadres sur les enjeux de la mobilité -----	97

Liste des schémas

Schéma N° 01 : Présentation de la mobilité verticale et horizontale -----	21
Schéma N° 02 : La relation entre les enjeux de la mobilité interne et la motivation des salariés -----	61
Schéma N° 03 : Organigramme de la DRGB -----	70

SOMMAIRE

Sommaire

Les remerciements

Les dédicaces

La liste des abréviations

La liste des tableaux

La liste des figures et schémas

Introduction générale	01
Chapitre (I) : La gestion de la carrière et la mobilité interne	04
Introduction	04
Section(1) : La gestion de carrière	05
Section (2) : La mobilité interne comme modalité de la gestion de carrière	18
Conclusion	34
Chapitre (II) : La motivation et la mobilité interne	35
Introduction	35
Section (1) : La motivation au travail	36
Section (2) :L'effet de la mobilité interne sur la motivation au travail	52
Conclusion	64
Chapitre (III) : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB	65
Introduction	65
Section (1) : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil	65
Section (2) : Présentation et discussion des résultats de l'enquête et des entretiens	75
Conclusion	103
Conclusion générale	104
Bibliographie	106
Annexe	

Introduction

générale

Introduction générale

« L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est soumis à de nombreuses et profondes mutations »¹, il est particulièrement instable, caractérisé par l'accroissement graduel de la concurrence, l'évolution technique et scientifique, et le développement des modes d'organisation et de management, ce qui poussent les entreprises à se baser sur la qualité des produits et des services offerts pour s'adapter aux changements et persévérer leur avantage concurrentiel. En vue d'atteindre les objectifs fixés, l'entreprise devra optimiser ses ressources disponibles et donner l'importance aux différents domaines : technique, financier, et surtout humain. Ce dernier représente un atout clé pour une organisation, il apparaît comme un élément créateur de richesse et de valeur ajoutée, et même un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises.

De nos jours, et en raison de ces changements la fonction ressources humaines (FRH) occupe une place primordiale au sein de l'organisation, elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain à travers différentes pratiques telles que le recrutement, l'évaluation du personnel, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération, la motivation et la mobilité en tant que modalité de gestion des carrières.

Ces dernières années, les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) ont connu des évolutions importantes dont la gestion des carrières qui est considérée comme un élément indissociable et indispensable de celle-ci. Aujourd'hui cette pratique est devenue très courante, elle est considérée comme « un ensemble des règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, le futur le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise. »² Et ce qui lui permettra d'atteindre un haut niveau, et d'assurer une certaine stabilité personnelle.

Cependant, nombreux auteurs tel que PERRETTI Jean-Marie, CERDIN Jean-Luc, Vardi...etc. Se sont intéressés à la mobilité en tant que modalité de la gestion des carrières, qui signifie pour le salarié «un changement de poste, de métier ou d'emploi accompagné ou non de montée ou descente dans la hiérarchie professionnelle »³. Aujourd'hui, face à un environnement particulièrement instable et incertain, le besoin d'être mobilisé devient une préoccupation centrale des salariés, et dans ces conditions, la mobilité se transforme en une

¹ COHEN Annick, Tout la fonction ressources humaines. Edition Dunod, Paris, 2006, p2.

² PERETTI Jean Marie, gestion des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 1998, p 105.

³PERETTI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2001, p 150.

ressource stratégique déterminante pour l'avenir, son utilisation comme facteur de développement est indiscutable.

Néanmoins, les entreprises laissent présager que le recours à « la mobilité interne qui est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du groupe »⁴, peut être plus efficace que le recours au marché externe. La pertinence d'une mobilité interne est l'intérêt d'une entreprise à construire une relation durable avec ses salariés et sauvegarder certaines compétences qui pourraient se révéler, d'une façon ou d'une autre, créatrices de valeur, ainsi elle leur permettra de « mobiliser leur talent et leur connaissance pour les mettre à disposition du marché et d'assurer leur employabilité »⁵. Par ailleurs, la mobilité interne encourage les agents à s'enrichir de nouvelles compétences, et devenir plus rentables et polyvalents.

La mobilité interne donc est une procédure indispensable à la mise en œuvre de la gestion du personnel parce qu'elle est conçue comme outil d'aide à la formation continue des salariés et à la planification de leur évolution de carrière, ou comme un véritable principe de planification du capital humain. En effet, la mobilité interne apparaît comme « variable d'ajustement, elle tend à réduire l'incertitude à terme, en augmentant les niveaux de polyvalence »⁶.

Vu l'importance du facteur humain pour l'entreprise, la problématique de la mobilité interne suscite ces dernières années des débats importants au sein de l'entreprise algérienne sur ses conséquences, positives ou négatives sur la motivation du personnel, et si la mobilité interne est l'un des facteurs de motivation. Car « Au niveau de l'individu, la mobilité se situe actuellement au carrefour de deux désirs contradictoires de l'être humain : le désir de la stabilité et le désir du changement. La stabilité rassure mais elle sclérose, l'insécurité fait peur mais elle ouvre à la liberté »⁷.

Ce travail de recherche a pour objectif d'étudier la relation qui existe entre la mobilité interne des cadres et leur motivation en essayant de répondre à la question suivante : **quelle est la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au travail?**

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de se pencher sur les questions suivantes afin de bien cerner la problématique et pouvoir répondre à la question de départ.

⁴ PERETTI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines. 2^{ème} édition, édition Vuibert, Paris, 2001, p 150.

⁵ RAJAUD Vincent, Evolution professionnelle ; prendre le tournant. Edition d'organisation, Paris, 1999, p 148.

⁶ PERETTI Jean Marie, Tous DRH ; pour savoir comment choisir un collaborateur, le former, le rémunère, gérer le temps, négocier. Edition d'organisation, Paris, 2003, p126.

⁷ www.memoireonline.com/07/09/2209/le-devloppement-des-competances-et-la-mobilité-professionnelle.html.

- En quoi consiste la gestion de carrière et quelle est la place de la mobilité interne dans cette dernière ?
- En quoi consiste la motivation et quelle est son lien avec la mobilité interne ?
- Quelles sont les principaux facteurs qui influent sur la mobilité interne et quelle est son impact sur la motivation des cadres au sein de la SONATRACH (DRGB)?

Selon **ANGERS Maurice**, « toute science est orientée vers la vérification de ses oppositions dans la réalité »⁸.

Afin d'aboutir aux objectifs de notre recherche, nous avons formulé deux hypothèses qui vont être vérifiées tout au long de notre recherche.

- **Première hypothèse** : une politique de mobilité et de promotion a une influence sur la motivation.
- **Deuxième hypothèse** : la mobilité comme un déterminant de reconnaissance, d'amélioration peut être une source de motivation des cadres.

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche méthodologique qui commence par une recherche bibliographique, suivie d'une recherche documentaire en relation avec le sujet traité, ainsi qu'une collecte de différentes données au sein de l'entreprise publique algérienne d'hydrocarbure SONATRACH de Bejaia. En outre nous avons procédé à une enquête par questionnaire et des entretiens auprès des différents cadres de la DRGB.

Pour mener à mieux notre travail de recherche, nous avons décidé de le structurer en trois chapitres. Deux théoriques, dans le premier s'articule sur la gestion de carrière et la mobilité interne comme l'une de ces modalités, le second à comme objectif d'expliquer théoriquement la relation entre la motivation et la mobilité interne.

Ainsi le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'enquête, l'analyse et l'interprétation des résultats collectés au niveau de la DRGB, permettant de répondre à la problématique de recherche.

⁸ ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah Université, Alger, 1997, P6.

CHAPITRE I

La gestion de carrière

Et la

Mobilité interne

Introduction

L'entreprise aujourd'hui, se trouve face à un énorme défi, d'une part l'adaptation aux multiples changements, d'autre part « l'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés, ainsi la diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des parcours professionnels et la qualification »¹. Pour assurer sa croissance elle doit mettre en œuvre une véritable stratégie de gestion des compétences et un suivi permanent du parcours du personnel, dans ce sens, les spécialistes en gestion des Ressources humaines (GRH) ont désigné la gestion de la mobilité et plus précisément la gestion des carrières comme activité de la GRH qui permet d'atteindre cet objectif.

Ce premier chapitre est consacré à l'éclaircissement de quelques généralités importantes de la gestion de carrière ainsi de rassembler les différents éléments relative à la mobilité interne. Et sera divisé en deux sections, dans l'objet de la première est de donner un aperçu sur la gestion de carrière, où on aborde la définition, l'évolution, l'importance et les objectifs de la gestion de carrière ainsi, les approches, les étapes et les ancrs de la carrière, ensuite les principaux outils de la gestion de carrière, comme nous allons faire une relation entre la gestion de carrière et la mobilité interne.

La deuxième section est destinée à détailler et comprendre la notion de la mobilité interne. Ces définitions, ces formes, et ces modalités, ainsi que ces avantages et inconvénients, enfin ces freins et enjeux.

¹ PERETTI Jean-Marie, Tout DRH, édition d'organisation, Paris, 2003, P24.

Section 01 : La gestion de carrière

La gestion des carrières est un processus complexe qui fait partie de la vie de toute organisation en générale. Elle apparait comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ainsi, elle est considérée comme un moteur d'implication et de motivation de l'homme au travail.

1.1 La définition de concept carrière et gestion de carrière

La gestion des carrières est l'une des missions clés de la fonction ressources humaines, mais nous ne pouvons pas définir le concept de gestion de carrière sans présenter d'abord la notion de carrière, qui a été définie par plusieurs auteurs et à travers plusieurs définitions.

1.1.1 Définition de concept carrière

La carrière se définit comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et pour lesquelles on associe des attitudes et des réactions particulières. Et pour cela on peut dire que la carrière est l'ensemble du cheminement professionnel et extraprofessionnel de l'individu, qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active.

La Carrière selon SHARTLE et SEARS

« Elle représente la suite des postes, des emplois ou des professions dans lesquelles une personne s'engage au cours de sa vie professionnelle. C'est la totalité ou la séquence des rôles et des expériences de travail rémunérées ou non, d'une personne au cours de sa vie depuis l'école jusqu'à la retraite »².

La carrière selon SHIMON

« Une carrière dans une entreprise est une succession d'emplois, d'affectations, elle est définie aussi comme une suite de fonctions et d'activités liées au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie et auxquelles on associe des attitudes et des réactions particulières pour lesquelles il reçoit une contribution »³.

Selon CARINAL « la carrière (sans frontière) correspond à un parcours professionnel où se succèdent plusieurs postes assez variés en terme de nature et de durée et surtout qui traverse les limites structurelles (les fonctions) d'une seule organisation, il s'agit

² CHARLES Bujold et GINGRAS Marcelle, « choix professionnel et développement de carrière », 2^{ème} édition, Montréal, Paris, 2000, P13

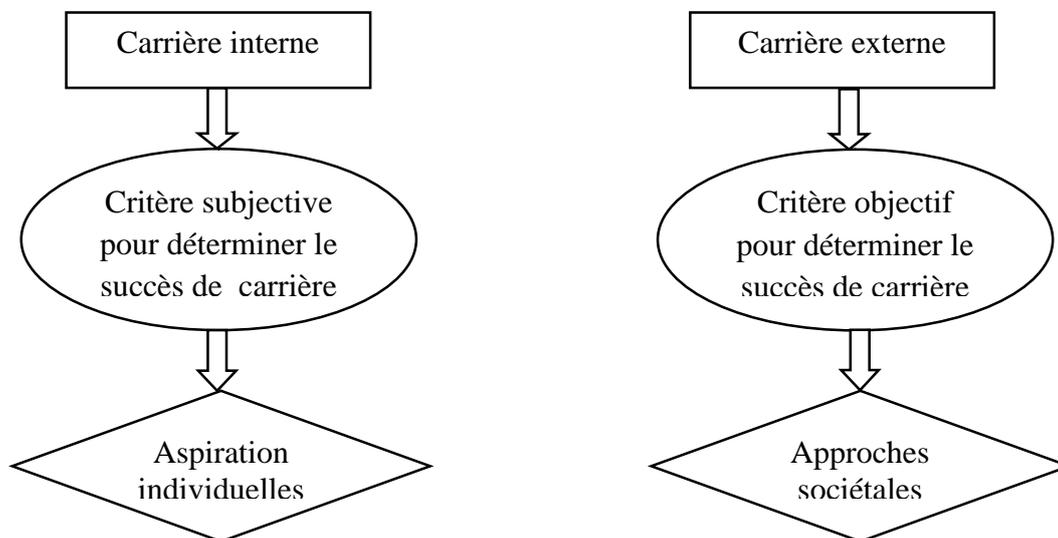
³ SHIMON L. et autres. « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratique actuelles », 3^{ème} édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P 25.

donc d'une carrière caractérisée par une grande mobilité, par des changements d'emplois et même de domaines fréquents avec prédominance de déplacement horizontaux à l'intérieur de plusieurs organisation »⁴.

Selon **PERRETI J-M** « Une carrière dans une entreprise est une succession d'affectation »⁵. Donc nous pouvons définir la carrière comme étant l'évolution d'un individu durant sa vie professionnelle, à travers une succession de mobilités au sein d'une seule ou plusieurs organisations. Ainsi, le concept carrière revêt une signification à la fois pour l'individu et l'organisation⁶ (voir la Figure N°1) :

- **Du côté de l'individu** : il s'agit de la carrière interne, les critères pour déterminer le succès de carrière sont subjectif, correspondant aux aspirations individuelles. Chaque individu va utiliser des critères qui lui sont propres pour évaluer le succès de sa carrière.
- **Du côté de l'organisation** : il s'agit de la carrière externe, les critères de succès sont plutôt objectifs, s'inscrivant dans une définition sociétale de la réussite de l'individu. Ainsi, c'est la société par ses valeurs qui va déterminer si une personne est en situation de réussite ou d'échec.

Figure N °1 double signification de carrière



Source : jean- Luc CERDIN, gérer les carrières, édition, EMS, paris, p27.

1.1.2 Définition de concept gestion de carrière

Pour ce qui est de la composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste, à planifier les mouvements et changements de main d'œuvres, dans le but de

⁴ GINGRAS Marcelle, la carrière un concept en évolution, paris. P413.

⁵ PERETTI J M, Gestion des Ressources humaines, 15^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2008, p84.

⁶ CERDIN Jean Luc, Gérer les carrières, Edition EMS, Paris, 2000, p 26.

retenir les employés compétents et de combler les besoins organisationnels futurs. C'est donc, un système qui concilie les aspirations professionnelles des salariés et les besoins de l'organisation. La mise en œuvre de ce système exige de l'entreprise qu'elle procède à l'analyse de l'information accumulée, à partir, des évaluations formelles ou informelles du rendement, pour pouvoir, ensuite, repérer les salariés les plus performants et les encourager à accéder à des postes, comportant, de plus grandes responsabilités, en leur offrant, bien évidemment, des conditions favorables et propices à leur développement.⁷

Pour PERETTI « La gestion des carrières est l'ensemble d'action conduites par une organisation afin d'assurer le cheminement interne de poste à un autre poste, de planifier les évolutions et d'encourager les salariés à développer le pilotage de leur carrière. selon lui la gestion d'une carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir de l'affectation d'un salarié au sein des structures de l'entreprise »⁸.

Ainsi pour CERDIN Jean Luc « la gestion des carrières regroupe les activités de l'organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi bien la sélection, l'évaluation, l'affectation et le développement des salariés »⁹.

Enfin le dictionnaire de gestion la définit comme « l'ensemble des décisions et dispositifs mis en œuvre par les responsables des ressources humaines pour organiser, planifier et contrôler la mobilité des membres du personnel, dans l'entreprise à travers les mutations et les promotions »¹⁰. Donc on distingue que la gestion de carrière consiste en un ensemble d'activités visent à organiser, à mettre en œuvre et à contrôler les mouvements de main d'œuvre, depuis l'entrée des personnes dans l'organisation jusqu'à leur départ, ce qui inclut la mobilité interne et divers programmes de soutiens.

Après avoir défini le concept carrière, ainsi la gestion des carrières il est nécessaire d'enchaîner avec l'histoire et l'évolution de cette dernière.

1.2 L'émergence et l'évolution de la pratique de gestion de carrière

La notion de la gestion des carrières est un élément essentiel de la GRH, apparue pour motiver et planifier le personnel. Durant longtemps le terme « carrière » a signifié le temps durant lequel une personne exerçait un travail pour quelqu'un. Et durant ce long temps,

⁷ SHIMOR L, Dalton. T, SABA S E Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002, p.350.

⁸ PERETTI Jean Marie, relever les défis de la gestion des ressources humaine, 2^{ème} édition, édition VUIBERT, paris, 2001, P118.

⁹ CERDIN Jean Luc, op cit, p27.

¹⁰ N'GHANE Pierre, dictionnaire de gestion, 7^{ème} édition, DALLOZ, paris, 2002, p294.

chaque salarié doit prendre en main sa propre carrière et progresser en s'orientant le mieux possible dans le milieu scolaire ou dans un apprentissage sur le marché de l'emploi.

Les termes « plan de carrière », « gestion de carrière », « développement de carrière »... etc. N'étaient pas encore connus. La conception de la carrière, comme phénomène à la fois individuel et organisationnel est récente.

Le concept de la carrière a émergé durant les années 60. Pendant cette décennie, les employeurs sont invités à planifier leur ressources humaines, suite à l'augmentation de la demande de personnel pour des postes hiérarchiquement élevés, aussi la situation économique favorable de cette période, également les transformations des métiers, des emplois, et les incertitudes conduisent les salariés à s'interroger sur leurs perspectives professionnelles et à ressentir la nécessité d'un pilotage de leur carrière.

Dans le contexte des années 80 et 90, caractérisé par les mutations technologiques et économiques, les praticiens de la gestion des ressources humaines dans les entreprises, ont pris conscience de la valeur de la gestion des carrières, ainsi le besoin de développement des compétences et le maintien de l'employabilité de leurs salariés.

A partir de là, les responsables RH cherchent à placer chaque membre du personnel au poste où il donnera le mieux de lui-même, ou chaque employé peut atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, à travers des promotions internes à des postes de plus en plus complexes et plus élevés dans la hiérarchie. La gestion des carrières se fait au bénéfice de l'entreprise et de l'employé qui était appelé à remplir une fonction bien précise, et tout ajustement était réalisé au moment, ou le besoin se faisait¹¹. Ainsi elle est devenue une pratique de gestion des RH qui requiert plus d'importance, qui revêt plusieurs objectifs.

1.3 L'importance et les objectifs de la gestion des carrières

La gestion des carrières est un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les potentiels disponibles et les désirs des salariés puisqu'elle présente un élément de conciliation des besoins organisationnels et des besoins individuels, pour bien comprendre l'importance et les objectifs de cette dernière en va entamer les points suivants.

1.3.1 L'importance de la gestion des carrières

La pratique de la gestion de carrière mise en place par les praticiens de la gestion des ressources humaines engendre une importance considérable, ce point nous allons le résumer dans le tableau suivant :

¹¹ PERETTI Jean-Marie, « ressources humaines et gestion des personnes », 8^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, 2012. P118.

Tableau n°01: L'importance de la gestion des carrières.

L'importance de la gestion des carrières	
Pour les individus	Pour l'organisation
<ul style="list-style-type: none"> - pouvoir développer leurs compétences - s'intégrer dans l'entreprise et être considérés comme des membres à part entière de celle-ci. - satisfaire leurs besoins d'estime et de reconnaissance (augmentation de leurs responsabilités, de leur pouvoir, de leur influence,...etc.). - sécurité d'emploi. - se réaliser au travail en permettant le développement et l'utilisation de leur potentiel dans l'accomplissement de leur travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - utiliser et développer le potentiel humain dont elle dispose. - améliorer sa flexibilité. - mettre en place une relève de qualité. - renforcer sa culture. - mobiliser les employés en vue d'atteinte de ses objectifs.

Source : SHIMOR .L, Dalton. T, Saba. S.E Jackson, R.S. Schuler, op cit, p.351

1.3.2 Les objectifs de la gestion des carrières

Parmi les objectifs de la gestion des carrières, nous retrouvons :

- Élaborer et proposer à la hiérarchie et aux agents, des perspectives de carrière intéressantes sur le plan de travail et salaire.
- Inciter les employés à se préparer à occuper des postes plus élevés en encourageant la formation avec maintien intégral de la rémunération.
- Susciter chez les employés le sentiment qu'ils sont traités avec justice et équité.
- Favoriser la créativité, l'ingéniosité et l'ardeur dans le travail puisqu'elles seront récompensées.
- favoriser les formations de perfectionnements nécessaires en vue de réduire l'écart qui existe entre les exigences des postes et les profils occupant ses postes
- Guider le développement de la carrière du personnel¹².

Donc, nous constatons que la gestion carrières consiste pour une large part à rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les projets des individus.

¹² ARAB Naima, Gestion des Ressources Humaines étude de cas : Gestion des Carrières au sein de la CNEP-Banque, Mémoire de magister en sciences économiques : option Gestion, UNIVERSITE D'ALGER 03, 2009/2010.

Après avoir expliqué l'importance et les objectifs de la gestion de carrière il convient de préciser qu'aujourd'hui la vision de la carrière a connue un changement majeur que nous allons essayer d'expliquer dans ce qui suit.

1.4 De la carrière organisationnelle à la carrière nomade

Les contraintes de flexibilité et l'émergence de l'employabilité comme objet de fidélisation et de responsabilités sociales se sont concrètement traduit par un changement progressif de paradigme en matière de gestion des carrières. C'est le passage d'un modèle « classique » de la carrière, identifié sous le vocable « carrière organisationnelle » vers un modèle renouvelé, plus exactement appelé « carrière nomade ».

1.4.1 « La carrière organisationnelle » : correspond au schéma promotionnel classique et renvoie au caractère interne des parcours professionnels. Ce modèle peut être décrit à travers ces caractéristiques :

- La carrière organisationnelle place le salarié dans une relation de long terme avec son entreprise qui souhaite souvent de « fidéliser » et « retenir les meilleurs ».
- La DRH qui pilote l'évolution professionnelle des salariés, fixe les règles de promotion et met en place des dispositifs de gestion et encadrent le parcours des salariés.
- Elle s'apparente à un processus jalonné d'étapes clés qui représentent autant de seuils dans l'ascension hiérarchique et/ou salariale.
- Elle s'accompagne d'un ensemble de prescription relatif aux comportements, car la carrière est aussi un moyen de sélectionner les individus les plus conformes aux valeurs culturelles, aux normes et au style de management en vigueur dans l'entreprise.¹³

En particulier pour les cadres à haut potentiel la « carrière organisationnelle » resterait toujours un moyen privilégié de fidélisation et de motivation.

1.4.2 « La carrière nomade » : elle conduit à s'éloigner de la vision traditionnelle de la Carrière, puisqu'elle renvoie à des modèles de mobilité qui impliquent des changements volontaire d'entreprises. Les perspectives de carrières ne sont pas nécessairement verticales mais d'avantages horizontales et avec des passages entre différents employeurs. Dans ce cadre, la mobilité, l'apprentissage et le développement des compétences reposent davantage sur l'individu que sur l'organisation.

Les deux modèles de carrière peuvent coexister au sein de la même entreprise, et dans la même politique de GRH : la « carrière organisationnelles » étant réservé à des salariés

¹³ CAMPOY Eric et al, « gestion des ressources humaines » pearson Education, France 2008, p123.

faisant l'objet d'une stratégie de fidélisation et sur lesquels l'entreprise investit, la « carrière nomade » rendant compte des trajectoires professionnelles des autres salariés¹⁴. Le tableau suivant synthétise les caractéristiques de chaque type de carrière

Tableau N° 02 : carrière classique et carrière nomade

	Carrière classique	Carrière nomade
Parcours professionnel	Intra-organisationnel	Extra-organisationnelle
Relation à l'entreprise	Long terme	Changement régulier d'entreprise
Promotion	Interne, organisée et large	Repose sur l'individu lui-même, limitée
Acteurs	Entreprise, RH et ligne hiérarchique	Individu lui-même qui doit se prendre en main
Objectifs	Ascensions verticales et fidélisation des cadres	Développement des compétences et acquisition d'expériences
Réussite	Reconnaissance externe	Réalisation de projets personnels

Source CHLOE Guillot-Soulez « La gestion des ressources humaines » édition Gualino Lextenso, 7^e édition, 2014-2015, p67.

Après avoir expliqué la carrière traditionnelle et la carrière nomade nous allons élaborer le développement de cycle de vie professionnel des salariés qui est subdivisé à un nombre d'étapes que nous allons présenter dans le point suivant :

1.5 Les étapes de cheminement de la carrière

Le développement de la carrière est un processus continu et progressif qui s'effectue en quatre moments distincts, ces périodes sont présentées comme suit :

a) la période d'exploration

En début de carrière, l'individu cherche sa « voie ». Il fait l'expérience de divers choix professionnels et de différents types d'organisation.

b) L'établissement et l'avancement

Ici, le succès de carrière se définit comme une série de mouvements organisationnels tels que les promotions ou les transferts.

c) La croissance, le maintien ou la stagnation

Cette période correspond à la « mi-carrière ». L'individu peut toujours être désireux de progresser dans la hiérarchie ou préférer se maintenir dans sa position actuelle. La stagnation

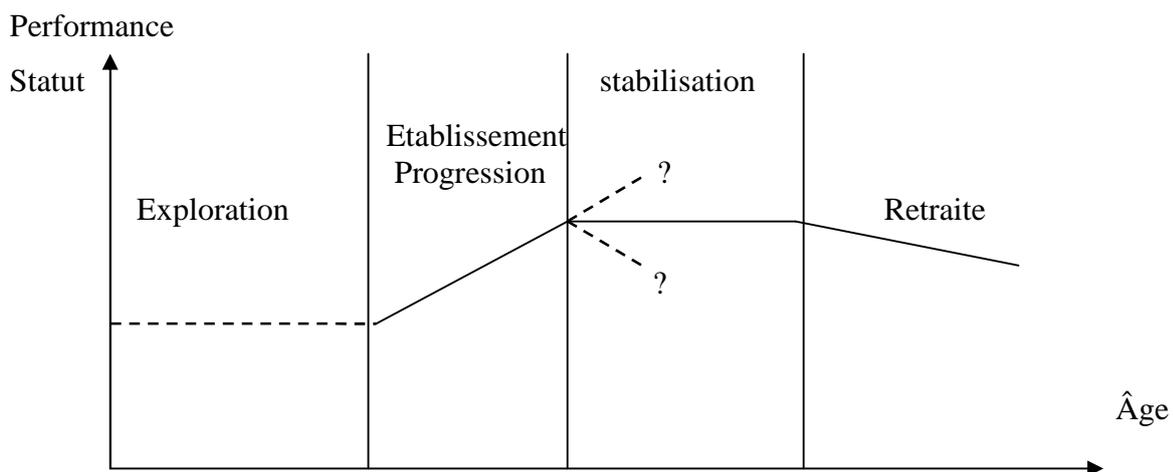
¹⁴ CHLOE Guillot-Soulez, « la gestion des ressources humaines » édition Gualino Lextenso, 7^e édition, 2014-2015, p67.

peut survenir également si le salarié a atteint son potentiel maximal ou si l'organisation, faute de croissance, n'a pas d'opportunité à lui présenter.

d) La période de détachement graduel

L'individu se désengage progressivement de sa carrière, soit « forcé » par le progrès technique ou ses propres défaillances, soit il décide de se retirer psychologiquement de la sphère professionnelle. Cette période est ponctuée par la retraite¹⁵.

Figure N° 2 les différentes étapes de la carrière



Source : CERDIN Jean-Luc, gérer les carrières, p 110.

Cet élément nous a permis de dire que la carrière d'un individu se réalise essentiellement en quatre étapes, et dans l'élément suivant, nous entamerons les raisons et les déterminants de choix de carrières pour les salariés.

1.6 Les ancres de carrière

Une ancre de carrière correspond à ce que l'individu considère le plus important et non négociable dans sa carrière. Elle guide et contraint toutes les décisions majeures de la carrière. L'ancre de carrière représente ce qu'un individu n'abandonnerait pas lorsqu'il est confronté à un choix de carrière.

Selon Schien, une ancre de carrière est composée de trois sortes de perceptions de soi qui concernent :

- Ses talents et ses capacités
- Ses motifs et besoins
- Ses attitudes et valeurs.

¹⁵ CERDIN Jean-Luc, op cit, p109-110.

Progressivement, se dégage de l'expérience de chacun dans sa vie personnelle, familiale et professionnelle une vision plus claire de ses propres capacités, de ses valeurs et de ses motivations, une ancre qui va réduire ses possibilités de choix. L'individu aurait, selon Schein, une seule ancre de carrière, c'est-à-dire un ensemble unique de talents, de valeur et de motifs au sommet de sa hiérarchie personnelle. Les personnes évoquent le fait d'être « tirées en arrière » vers quelque chose qui leur correspond mieux quand elles font l'expérience d'un travail qui ne leur convient pas, Huit ancres ont été identifiées par Schein.

1.6.1 La compétence technique/fonctionnelle

Caractérise les personnes qui organisent leur carrière autour d'une spécialisation ou d'une expertise, elles cherchent avant tout d'être reconnues pour leur expertise, leur identité est construite autour du contenu de leur travail. Toute décision de mobilité verticale, horizontale, géographique, sera perçue favorablement dans la mesure où elle apparaît comme une opportunité de se perfectionner ou tout au moins de rester un bon spécialiste reconnu par ses pairs.

1.6.2 la compétence manager général/gestion

Les choix de carrières sont dictés par l'objectif d'atteindre un poste de direction ou le pouvoir et l'influence peuvent s'exprimer, les personnes ancrées sont attirées par la mobilité verticale.

1.6.3 l'autonomie/indépendance

Dans cette ancre, la personne a un besoin primordial d'être libre des contraintes organisationnelles. L'autonomie est possible dans des grandes organisations dans la mesure où elles offrent des postes comme la recherche et développement ou la gestion d'une unité géographiquement éloignée. Néanmoins, les personnes qui se reconnaissent dans cette ancre ont une forte probabilité de se tourner vers des carrières autonomes comme consultant ou professeur¹⁶.

1.6.4 la sécurité/stabilité

La stabilité dirige la carrière des personnes qui sont caractérisées par cette ancre. La continuité dans l'emploi ou dans une compagnie donnée fait partie des priorités ainsi que stabiliser sa famille et s'intégrer dans une communauté. La stabilité géographique est également centrale. Le contexte du travail, pourvoyeur de sécurité, peut primer la nature du travail.

¹⁶ CERDIN Jean-Luc, op cit, pp112-113.

1.6.5 La créativité entrepreneuriale

La personne ancrée créativité éprouve le besoin de créer quelque chose, que sa soit une nouvelle affaire, de nouveaux produits ou services. Sa carrière repose sur la volonté de prouver qu'elle peut créer. Certains échouent dans la création et passent leur carrière à chercher des solutions créatives tout en occupant un travail traditionnel dans une organisation.

1.6.6 Dévouement a une cause

Certaines personnes choisissent un métier parce qu'elles désirent d'exprimer dans leur travail des valeurs centrales pour elles. Celles qui se dévouent à une cause organisent leur carrière autour d'elle. Vouloir travailler avec d'autres personnes et les aider, cela oriente leur carrière.

1.6.7 Le défi pur

L'individu ancré « défi pur » définit sa vie en termes compétitifs. Il a la perception qu'il peut tout conquérir. Ce qu'il recherche, c'est l'opportunité de trouver des solutions à des problèmes soi-disant insolubles, de surmonter des obstacles difficiles ou de vaincre des adversaires sérieux. Le travail doit fournir des occasions de s'autotester.

1.6.8 Le style de vie/qualité de vie

Selon Schein, « il ne s'agit pas simplement d'équilibrer les vies personnelles et professionnelles, comme beaucoup de personnes l'ont traditionnellement fait, il s'agit plutôt de trouver un moyen d'intégrer les besoins de l'individu, de la famille et de la carrière ». Les personnes ancrées style de vie est prête à travailler pour une organisation pourvu que les bonnes options pour elles soient disponibles au bon moment. De telles options incluent par exemple le temps partiel choisi, la prise d'années sabbatiques, des horaires flexibles, ou le travail a la maison. Le respect de l'organisation pour les préoccupations de l'individu et de la famille est jugé fondamental¹⁷.

Après avoir présenté les différentes ancrs de carrière nous enchaînerons avec la présentation des outils de gestion de carrière.

1.7 Les principaux outils de la gestion des carrières

Les entreprises qui souhaitent fidéliser leurs salariés en leur proposant des parcours professionnels ont à leur disposition plusieurs outils et dispositions aptes à encadrer et faciliter le parcours de chacun, nous allons citer les plus importants.

¹⁷ CERDIN Jean-Luc, op cit, pp114-115.

1.7.1 L'entretien périodique d'évaluation

Parmi les différents dispositifs mis en place pour gérer la carrière des individus, l'entretien périodique d'évaluation est le plus répandu. Il a pour principal objet d'évaluer la performance individuelle en mesurant l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs de la période. Il permet au salarié d'évoquer avec son responsable hiérarchique ses souhaits d'évolution au sein de l'entreprise. Ses satisfactions et insatisfactions, parallèlement, il permet au manager de reconnaître les réussites de son collaborateur, à l'aide de l'analyse de ses échecs ou ses difficultés, et de formuler des objectifs précis¹⁸.

1.7.2 Les bourses de l'emploi

Elles informent sur l'ensemble des emplois à pourvoir au sein de l'entreprise, il s'agit souvent d'un descriptif détaillé du poste avec les indicateurs nécessaires pour postuler¹⁹, chacun est supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité. Ce sont des informations sur des supports (papiers ou électroniques). Qui sont multiples (affichage, journal interne, intranet, lettre sur la mobilité, etc.), certaines critiques sont récurrentes : biais des outils en raison de la cooptation fréquente, information partielle, problème de mise à jour, d'accès aux outils, notamment informatique, etc. tous les salariés ne sont pas forcément enclins à utiliser spontanément ce type de matériel. Ils peuvent être affichés comme salariés mécontents, dès lors qu'ils consultent les offres ou se renseignent plus avant à leur propos²⁰.

1.7.3 Les cartes des métiers

Les cartes des métiers sont des représentations graphiques qui décrivent les emplois et les compétences qui leur sont associées. Elles permettent d'améliorer les connaissances générales que les salariés peuvent avoir de leur entreprise, et de savoir les opportunités de mobilité. Enfin, elles permettront aux salariés d'identifier formellement les parcours professionnels qu'ils peuvent envisager et les conditions d'accès aux différents postes en terme de compétences requises et transférables d'un poste à un autre²¹.

1.7.4 Les forums métiers

Les forums métiers s'inscrivent dans une démarche similaire mais plus concrète dans la mesure où ils permettent aux salariés d'entrer directement en relation avec les personnes

¹⁸ ANNICK Cohen, op cit, p226.

¹⁹ CERDIN Jean-Luc, op cit, p 180.

²⁰ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, 3^e édition 2007, P435.

²¹ Ibid. P435.

exerçant ces métiers. L'objectif consiste à développer l'intérêt des salariés pour ce qui se passe, un peu plus loin d'eux, au sein de l'entreprise, et qui pourrait éventuellement les intéresser pour une nouvelle orientation.²²

1.7.5 Les cellules d'orientation

Les cellules d'orientation sont des structures internes destinées à guider les salariés dans leur choix professionnel, individualiser l'orientation et la gestion de la mobilité et de l'emploi et accompagner les employés dans l'élaboration de leurs projets professionnels²³.

1.7.6 Les organigrammes de remplacement

Il consiste à prévoir et planifier pour les postes clés de l'organigramme, les personnes les mieux positionnées et susceptible de remplacer les titulaires en postes. Cette projection permet à l'entreprise d'anticiper et de préparer les évolutions de l'organigramme à plus au moins long terme, notamment en formant les futurs remplaçants²⁴.

1.7.7 Les cellules de reconversion

Les cellules de reconversion sont des structures internes destinées à accompagner professionnellement les salariés dont les emplois sont menacés à court terme dans l'entreprise, elles sont chargées de préparer l'acquisition de nouvelles compétences afin que les salariés puissent être reclassés à l'intérieur de l'entreprise ou qu'ils soient susceptibles de retrouver un emploi en dehors de l'entreprise. Elles sont le plus souvent mise en place à l'occasion de restructuration ou de plan sociaux.

1.7.8 Les entretiens de démission

Ils interviennent dans les entreprises qui sont affectées par des rotations élevées de leurs personnels, de leurs cadres, souhaitent analyser les raisons qui poussent ces salariés à quitter l'entreprise. En situation de pénurie d'emploi. Il semble utile de recueillir des informations auprès des personnes démissionné car elles ont beaucoup plus tendance à parler librement et avec une franchise totale. Cependant, une rationalisation élaborée à postériori, risque de ne pas prendre compte des réelles raisons du départ des salariés.²⁵

Les éléments détailler ci-dessus nous ont permet d'avoir une image générale sur la gestion des carrières. Dans l'élément qui suit nous essayons de présenter la relation de cette pratique avec la mobilité interne.

²² CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, 3^e édition 2007, P435.

²³ PERRETTI Jean-Marie Ressources Humaines, 15^{ème} édition, Vuibert, 2015, P253.

²⁴ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, op cit, p436.

²⁵ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, op cit, P438.

1.8 La mobilité interne pratique de la gestion des carrières pour assurer le recrutement interne

L'entreprise doit régulièrement répondre aux besoins de renouvellement de sa main d'œuvre, soit pour compenser des départs définitifs hors de l'entreprise (retraite, démission, départs anticipés,...etc.) Soit pour accompagner les mouvements de son personnel au sein de l'organisation (mutations). Ceci dit, dans les deux cas, il y a une mise en place d'une procédure de recrutement, en vue de sélectionner des candidats, cette procédure comporte deux phases importantes :

D'abord, une phase préalable au recrutement : elle consiste à identifier tout d'abord, le besoin. Une fois ceci est fait, il est indispensable d'effectuer une analyse des emplois (définition précise des emplois vacants, spécification et évaluation), pour délimiter précisément le besoin en recrutement (le profil du candidat, qualités souhaitées, rémunération, avantages associés à l'emploi)²⁶. Ensuite, une deuxième phase, qui consiste une fois la première réalisée, à faire un choix entre recrutement interne ou externe :

En interne le recrutement se fait par la mobilité interne : ou l'organisation choisit de pourvoir et de répondre à ses besoins avec les ressources humaines dont elle dispose. Elle fait appel à la mobilité interne. Egalement les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux politiques de promotion interne, et le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence des possibilités de recrutement interne²⁷ (mobilité interne). Également « La promotion interne à des avantages réels : temps de formation et d'intégration réduit, économie du coût d'un recrutement externe, stimulation des salariés à développer leurs compétences, risque d'erreurs réduits ». ²⁸

Cette section, nous a permis d'approcher la gestion de carrière y compris son utilité, ces spécificités et sa valeur ajoutée pour l'entreprise ainsi pour les salariés. Cette pratique comporte plusieurs modalités y compris la mobilité interne qui fera objet de la seconde section.

²⁶PERETTI Jean Marie, Gestion des Ressources humaines, 15^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2008, p 65.

²⁷ ibid. p 68.

²⁸ ibid. p 69.

Section 02 : La mobilité interne comme modalité de la gestion de carrière

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

La notion de mobilité implique l'idée de changement, où l'entreprise s'occupe de la détection des potentiels, études des besoins de l'entreprise en effectif, en compétences ainsi les souhaits de chaque salarié, qui implique la nécessité d'avoir un système d'appréciation et une politique de mobilité et de promotion, enfin avoir une bonne gestion des carrières efficace qui va avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Lors de cette section nous allons essayer d'apporter plus d'éclaircissement à cette notion en insistons sur ses formes, ses politique, ses modalités, ainsi ses avantages et inconvénients et nous terminerons par les freins et enjeux de cette dernière. Et en commençons en premier lieux par les différentes définitions.

2.1 Définition et formes de mobilité

« La mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position, de fonction, de lieu ou d'entreprise »²⁹. Ainsi la mobilité peut se définir comme étant la capacité à se mouvoir, à mettre en mouvement ou à changer de place.

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

Ainsi, on peut distinguer deux formes de mobilité, la mobilité externe, qui « peut s'agir d'une mobilité souhaitée (démission), négociée (rupture conventionnelle) ou subie (licenciement ou fin de C.D.D »³⁰, et la mobilité interne qui représente « le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité »³¹.

En effet, **Selon PERITTI Jean Marie la mobilité interne** : « est le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou de groupe »³².

En gestion des ressources humaines : « elle évoque la capacité d'une personne à accepter un changement dans les attributions liées à son emploi, par exemple un changement

²⁹ PERETTI Jean-Marie, tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants, 2^{ème} édition, édition d'organisation, 2002, p. 150

³⁰ PERETTI Jean-Marie, Ressources humaines et gestion des personnes, Edition Vuibert, Paris, 2012, p119.

³¹ www.cig929394.fr/publication/mobilité.pdf

³² PERETTI Jean Marie. Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 2001, p150

dans le lieu d'exercice de son travail. Elle évoque également la capacité d'une personne à accepter un changement d'emploi³³. Après avoir défini la mobilité et ses deux types, nous allons se focaliser sur la mobilité interne et nous commençons par la distinction de ses différentes formes.

2.2 Les différentes formes de mobilité interne

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, celle de J-M Peretti nous paraît précise et complète, elle distingue cinq grands types de mobilité interne :

2.2.1 La mobilité verticale vers le haut : généralement elle est associée d'un changement de statut, de rémunération ou de responsabilité, correspond à une promotion³⁴. Cette dernière est généralement caractérisée par un changement de catégorie, de grade ou de classification, généralement elle est accompagnée d'une augmentation de la rémunération. Et pour mieux comprendre la promotion on s'écarte de l'expliquer dans l'élément suivant

2.2.1.1 La promotion

« Une promotion caractérise l'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, elle est souvent assortie d'une rémunération et des conditions de travail plus attrayantes »³⁵.

«Généralement elle peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation a un nouveau poste »³⁶, les changements qui marquent cette progression peuvent consister un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige. Une politique de promotion interne efficace comporte une bonne sélection à l'entrée dans l'organisation et des mécanismes adéquats d'intégrations et de développement des ressources humaines.

Selon Jean-Marie PERETTI, il existe deux types de promotion : la promotion « au coup par coup » et la « promotion organisée ». « La première peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une GRH élaborée, la nécessité de pourvoir

³³ GURRERO Sylvie, CERDIN Jean-Luc, ROGER Alain « la gestion des carrières enjeux et perspectives », Edition Vuibert, paris, 2004, p36.

³⁴ PERETTI Jean-Marie « Ressources humaines et gestion des personnes », 8^{ème} édition, Edition Vuibert, paris, 2012, p119.

³⁵ DE BOISLANDELLE Henri Mahe, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, conceptet outils », édition Economica, Paris, 1998, page 112.

³⁶ PERTTI Jean Marie, BELANGER Laurent et autres, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », édition Gaetan Morin, Montréal, 1993, p 393.

rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquates peuvent aboutir à des échecs »³⁷.

- La deuxième, Contrairement à la précédente, « repose sur une gestion prévisionnelle de L'emploi et système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions »³⁸, il existe quatre formes de promotion :

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

2.2.2 La mobilité verticale vers le bas : dans ce cas-là il s'agit d'une « rétrogradation » ou descente dans l'organigramme, renvoi à l'impossibilité de salarie de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur soit par insuffisances de compétences (lorsque le poste a évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante), soit par la disparition du poste ou bien dans un contexte où la recherche de sécurité prime sur l'ambition³⁹.

2.2.3 La Mobilité horizontale: Le changement de poste ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique⁴⁰, ce changement nécessite de faire appel à des compétences que le salarié n'exerçait pas auparavant ou tout du moins, pas de la même façon. C'est à ce titre que la mobilité horizontale s'inscrit généralement dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources. La figure ci-après renforce nos explications sur la mobilité verticale et horizontale.

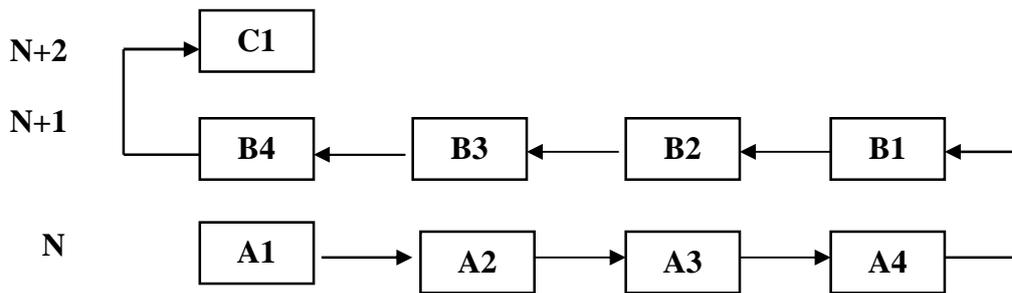
³⁷ PERETTI Jean Marie, gestion des ressources humaines, op cit, p 95.

³⁸ Ibid. p 97.

³⁹ Ibid. p122.

⁴⁰ Ibid. p122.

Schéma N° 1 présentation de la mobilité verticale et horizontale



Source : PERRITTI jean- marie gestion des ressources 15^{ème} édition Vuibert, 2008, P93.

Les mutations de type A1vers A2 ou de B1vers B2 ce sont des décisions de mobilité horizontale. Les évolutions allant d'A4 vers B1 ou de B4 vers C1 ce sont des décisions de mobilité verticale, pour occuper l'un des postes de niveau n+1(B1, par exemple), il faut maîtriser les compétences développées dans les postes A1 à A4, Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rend susceptible d'être promu. De même, pour un poste de niveau n+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées au personnel⁴¹.

2.2.4 La mobilité géographique : « il s'agit d'un changement de ville, de région, voire de pays (on parle alors d'expatriation et de mobilité internationale). La mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de poste ceux qui sont liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induits sur le plan personnel (scolarité des enfants, situation du conjoint, etc.) »⁴². On distingue deux formes de mobilité géographique :

- ✓ La Mobilité géographique nationale : le salarié est « transféré » du lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut par exemple impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays. Ce type de mobilité est couramment appelé mutation.
- ✓ La Mobilité géographique internationale : changement de localisation du travail à l'échelle internationale ou le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il peut s'agir de détachement ou d'expatriation⁴³.

⁴¹ PERRITTI jean- marie gestion des ressources 15^{ème} édition Vuibert, 2008, pp 92-93.

⁴² PERETTI Jean-Marie « Ressources humaines et gestion des personnes », 8^{ème} édition, Edition Vuibert, paris, 2012, P 122.

⁴³ CERDIN Jean Luc, op cit, 2000, p 33.

2.2.5 La mobilité fonctionnelle : il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquent l'apprentissage de nouvelles compétences.

Les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent être des mobilités verticales, dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment des mobilités horizontales⁴⁴. Après avoir expliqué les différentes formes de mobilité interne nous s'intéresserons à la description de la politique et modalité de mobilité interne.

2.3 La politique de la mobilité interne

La politique de mobilité de personne vise à sauver l'emploi et la performance en proposant aux individus de changer de tâche, de fonction et même de métier.

Pour que la politique de mobilité donne des résultats escomptés, elle doit s'accompagner d'une réflexion et d'un choix précis :

- « un volume de mobilité souhaité ;
- Des catégories professionnelles concernées et une répartition du volume de mobilité selon les catégories concernées ;
- des Filières de développement de carrières, c'est-à-dire la définition des passages les plus probables et pertinents d'un emploi à l'autre ;
- des Fourchettes optimales de temps d'occupation d'une fonction ;
- et une assurance donnée aux différents acteurs, en particulier aux salariés et aux responsables hiérarchiques ».⁴⁵

2.4 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 concept⁴⁶:

- la quantité qui mesure l'importance du changement de poste. Cette dimension est déterminée par les caractéristiques de l'entreprise et de la transférabilité des compétences du salarié.
- le rythme, la fréquence de ces 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.
- la direction qui correspond à la forme de la mobilité. On peut reprendre les typologies des différentes formes évoquées précédemment. Cette modalité dépendra aussi des

⁴⁴ PERETTI Jean-Marie op cit, p122.

⁴⁵ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. op cit. p433.

⁴⁶ VARDI Yova, « Organisational career mobility: an integrative model », *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 3, pp. 341-355.

pratiques de l'entreprise (notamment des aires de mobilité et des trajectoires de carrière) ainsi que des aspirations des salariés.

- les acteurs à l'origine de la mobilité : la mobilité peut être demandée par le salarié ou proposé par l'entreprise. Dans cette optique, on peut constater que la mobilité peut être désirée mais peut être également contrainte ou subie. Ce qu'explique que la mobilité interne à plusieurs avantages non seulement pour le salarié mais aussi pour l'entreprise. Ces avantages nous les entamerons dans le point suivant :

2.5 Les avantages de la mobilité interne

La mobilité interne couvre certain avantages d'une part pour le salarié et d'autre part pour l'entreprise.

2.5.1 Pour le salarié

A priori, dans la majorité des cas, la mobilité interne semble offrir plusieurs avantages aux travailleurs : elle lui permet d'évoluer sur le plan professionnel au sein d'une entreprise ou d'un groupe, elle lui assure une participation accrue à des projets d'entreprise ou à des modes de décision caractérisée par un niveau supérieur des responsabilités, par ailleurs elle lui autorise de prétendre à une augmentation salariale.

On outre, cette possibilité de bouger en interne peut constituer un excellent moyen pour le travailleur d'accumuler des expériences professionnel et humain, et de sortir d'une routine professionnelle qui risque de devenir sclérosante ainsi de bénéficier de programmes de formation complémentaire et s'éviter en conséquence, d'être confronté à la lassitude et l'impression de stagner dans son parcours professionnel.

La mobilité interne présente donc des perspectives d'évolution multiples pour les salariés qui sont susceptibles d'y prétendre. Cette perspective serait de nature à accroître la motivation au travail et donc à atteindre un certain niveau de performance⁴⁷.

2.5.2 Pour l'entreprise : La mobilité interne elle lui permettre :

- Réduire la fuite d'intelligence de l'entreprise ;
- Améliorer les résultats financiers ;
- Limiter les risques et les couts inhérents aux procédures de recrutement, mais aussi tenter de fidéliser leurs meilleurs collaborateurs ;
- « elle contribue au développement d'un brassage culturel ;
- Elle contribue, en visant le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins, à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;

⁴⁷ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. op cit, p 419.

- favoriser la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle »⁴⁸. Cependant la mobilité interne peut se caractériser par certains désavantages à la fin, non seulement pour les salariés mais aussi pour les entreprises.

2.6 les inconvénients de la mobilité interne

2.6.1 Pour les salarié : les inconvénients peuvent se résumer au fait de :

- la mobilité est un synonyme de changement donc peut avoir des incidents sur la vie privée de l'individu, exemple (le déménagement pour l'ensemble de la famille qui influe ensuite sur la scolarité des enfants.....Etc.)

- « craindre de se tromper de voie ;
- réaliser de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé ;
- devoir faire l'effort de se former à de nouvelles activités ».⁴⁹
- La perte complète d'identité professionnelle en cas d'une sanction ;
- craindre de prendre une mauvaise orientation de carrière, d'être infidèle à son ancien supérieur ou à son équipe ou encore d'être mis dans une voie de sortie ou à l'écart ;
- avoir plus de charge de travail.

2.6.2 Pour l'entreprise il peut se résumer comme suit :

- Contribuer à la dispersion des réseaux et des modes de coopération existants.
- Affaiblir l'esprit et la dynamique des équipes (équipes désintégrées) ;
- Le gaspillage des compétences ;
- La Perte des acquis d'expérience⁵⁰.

2.7 La mobilité interne et les voies d'évolution professionnelle

Les organisations ont pendant longtemps envisagé le développement professionnel uniquement et seulement sous l'angle de la progression hiérarchique, généralement dans le même domaine d'activité, qui correspond au « développement professionnel traditionnel », cette approche est encore très présente et particulièrement dans les services publics, elle est en relation avec le redressement de la pyramide et de la mobilité restreinte des cadres, elle est motivante pour les collaborateurs à potentiel souhaitant progresser.

En outre, de cette vision traditionnelle, on trouve celle mise par d'autres cultures, notamment celle mise au Japon, l'idée est totalement différente, pour qui la promotion

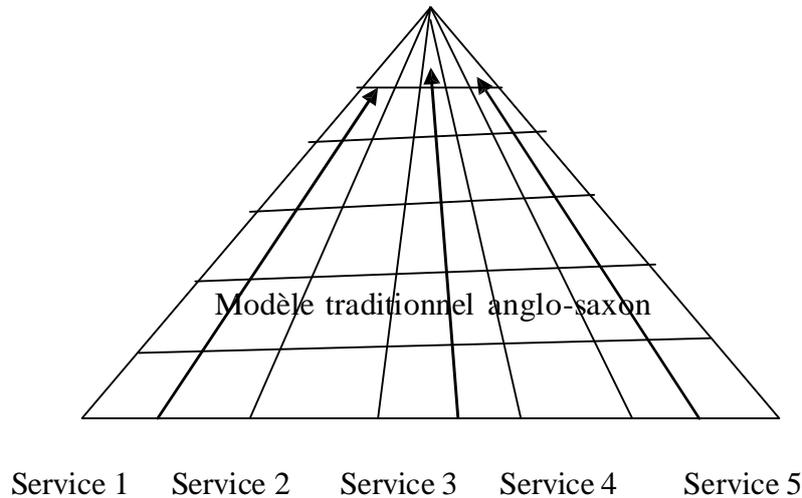
⁴⁸CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. op cit, p 419.

⁴⁹ Ibid. p 419.

⁵⁰ Ibid. p 419.

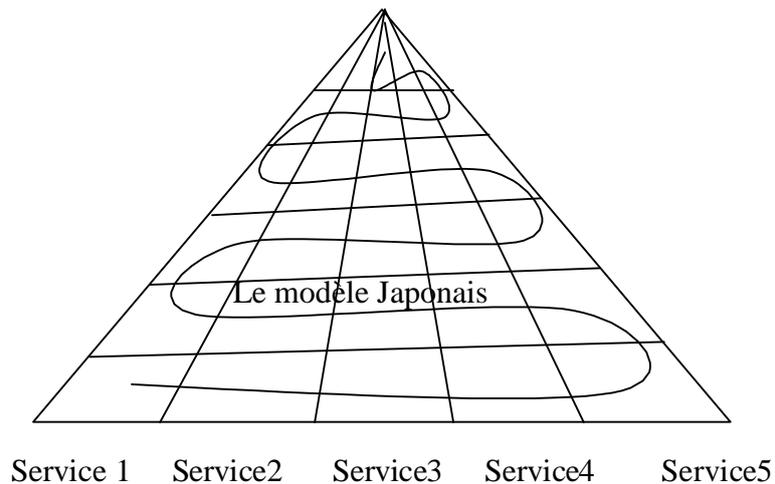
professionnelle ne peut avoir lieu que si l'individu a fait le tour des fonctions exercées à son niveau. C'est une conception importante pour les futurs cadres car elle leur permet d'avoir une expérience vécue, puis elle les aide dans les décisions du management. On la trouve pratiquée dans certaines sociétés qui développent fortement la relève interne. Les deux figures suivantes représentent les deux voies d'évolution professionnelle que nous avons expliquées

Figure n° 03 : Le développement professionnel traditionnel



Source : EMERY Yves, GONIN François:« Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Edition sous la direction d'Alain CHARLING, France, 1999, P112.

Figure n°04 : Le développement professionnel à la « japonaise ».



Source : EMERY Yves, GONIN François:« Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services publics et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Edition sous la direction d'Alain CHARLING, France, 1999, P113.

La mobilité interne répond aux besoins de l'entreprise et les désires des salariés mais elle n'est pas toujours une pratique facile à mettre en œuvre, elle a connu certains freins, que nous allons expliquer dans ce qui suit.

2.8 les freins à la mobilité interne

La mobilité dépend de plusieurs paramètres et éléments, tels que, la structure organisationnelle, la perception des salariés, la situation de l'entreprise, la phase contextuelle dont elle se trouve, ainsi que, sa politique et stratégie de gestion des ressources humaines.

2.8.1 Les freins liés à la structure

Le premier élément ayant une influence sur l'existence de politique de mobilité interne est la taille de l'entreprise. En effet, la mobilité interne est intrinsèquement liée à l'existence d'opportunités de changement. Ainsi, les entreprises de grande taille ont naturellement plus de facilités à offrir des perspectives d'évolution que des petites entreprises qui ont davantage recours à la polyvalence de leurs salariés. Plus une entreprise est grande, plus la mobilité interne est forte et la mobilité externe est faible⁵¹.

2.8.2. Les risques perçus par les salariés

Le second type d'obstacle à la mobilité tient aux réticences des salariés pour que la mobilité soit perçue comme un risque. Il existe toute une série de craintes liées à des facteurs psychologiques et culturels (Abraham, 2003). Le salarié peut craindre de réaliser de moins bonnes performances, de ne pas être compétent dans ses nouvelles attributions, de ne plus être capable de s'adapter à un nouveau environnement et finalement d'être pénalisé. Ce type de réticences existe d'autant plus que l'entreprise valorise essentiellement la performance et ne tolère pas le risque d'erreur, pour cela le salarié mobile ayant peur d'être moins performant dans son nouveau poste par la crainte de réduire son niveau de rémunération dans la mesure où celle-ci est généralement indexée sur la performance. De ce constat, on peut en déduire que les entreprises qui valorisent uniquement l'expertise et la performance, indirectement, découragent et dévalorisent la mobilité interne⁵².

D'autres freins psychologiques peuvent être cités, la mobilité peut être source de doute et de perte de confiance en soi dans la mesure où le salarié sort de ses repères. Par ailleurs, le salarié mobile peut craindre de prendre une mauvaise orientation de carrière, d'être infidèle à son ancien supérieur ou à son équipe ou encore d'être mis dans une voie de sortie ou à l'écart.

⁵¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, op cit, P431

⁵² Abraham J. (2003), « Marché interne du travail. Enjeux et limites de la mobilité interne », Cahiers du CERMAT- UPRES, IAE de Tours, Vol. 16, n°105, pp. 75-97.

2.8.3 La difficile tâche des conseillers d'orientation

Il devient difficile de cerner le contour des métiers, ce qui rend les parcours de mobilité d'autant plus complexe. La conséquence principale concerne les conseillers d'orientation et les responsables ressources humaines. Censé être à l'interface des services et avoir une vision globale de l'entreprise, et qui ont pour mission orienter et informer les salariés des opportunités et des évolutions des métiers⁵³.

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

2.8.4 Les freins liés au coût d'une politique de mobilité difficilement estimable

La mobilité interne réduit le coût du recrutement par rapport au coût de recours au marché externe. C'est pour cette raison que les entreprises choisissant généralement de donner la priorité au marché interne pour tout nouveau recrutement. Mais malgré la valorisation de la mobilité et notamment celle réalisée par les directions, les politiques de mobilité occasionnent un certain nombre de charges et de risques. Tout comme les gains, les couts réels d'une politique de mobilité interne sont difficiles à estimer⁵⁴.

2.8.5 L'émergence de stratégie de non-révélation de l'information

Lorsqu'un salarié quitte ou arrive dans une équipe de travail, c'est tout le reste de l'équipe qui est pénalisé, tout du moins au début. C'est ce qui explique aussi bien le supérieur hiérarchique cédant que le supérieur hiérarchique recrutant exerce des freins à la mobilité.

En effet, chacun d'eux cherche à s'entourer de personnes compétentes et expérimentées, afin de minimiser le risque de moins bonne performance. Ainsi, le supérieur hiérarchique cédant va freiner le départ de ses collaborateurs et le supérieur recrutant ne vas pas encourager l'arrivée de nouveau potentiellement facteur de mauvaises performances⁵⁵.

2.8.6 Les Problèmes lié à la rémunération

Lorsqu'un salarié quitte un service, il risque en effet de perdre une part de la rémunération qui ne sera pas immédiatement compensée dans la nouvelle fonction. Une fois arriver dans son nouveau poste il ne sera pas apprécier, son responsable n'aura certainement aucune envie de l'augmenter sans aucune garantie de performance future⁵⁶.

⁵³ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, op cit, P431.

⁵⁴ Ibid, p 431.

⁵⁵ Ibid, p 432.

⁵⁶ Ibid, p 432.

2.8.7 L'absence de la formalisation

Ce qui frein à la mobilité, les risque liés à un accident de la personne, l'absence de traces écrites de formalisation des procédures⁵⁷.

2.8.8 Les freins liés à la politique de gestion des ressources humaines

L'ensemble des éléments de la GRH est conçu d'une manière autonome, ainsi, il peut y avoir une contradiction entre ces différents aspects qui sont en relation, et la mobilité n'est qu'un exemple : dans le cas de recrutement (choix), la politique de l'entreprise peut contenir des éléments qui sont en contradiction au besoins de la mobilité. Alors, dans cette phase l'organisation ne doit pas juste prendre en considération les qualités et les compétences requises pour un poste donné, mais elle doit également prendre en compte le devenir du salarié dans ce poste, c'est-à-dire, avoir une vision plus large et à long terme (se préoccuper de l'avenir).⁵⁸

Après avoir expliqué les différents obstacles à la mobilité interne nous tenons à présenter les enjeux de à cette pratique.

2.9 les enjeux de la mobilité interne

La mobilité interne engendre plusieurs enjeux positifs, peuvent être perçu par rapport a la performance de l'entreprise, la gestion des compétences ...etc. a titre d'exemple en peut citer les exemples suivants.

2.9.1. La politique de mobilité comme facteur de performance et outil réducteur d'incertitudes**2.9.1.1 La recrutement interne réduit l'asymétrie d'informations**

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'économies de coût de transaction (Williamson, 1994). Lorsque l'entreprise privilégie la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a l'avantage de connaître le salarié au niveau de ses qualités, ses compétences, sa façon de travailler...etc. 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, Ainsi, pour un recrutement en interne on limite cette asymétrie d'information. Le recours à une politique de mobilité interne permet donc de réduire l'incertitude quant au risque précontractuel. De plus, grâce à ce type de recrutement en interne, on limite également les

⁵⁷ Ibid. p 432.

⁵⁸ Ibid. p 432.

comportements opportunistes de salarié⁵⁹. 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 poste contractuel dit (d'aléa moral). Enfin, il existe d'autres facteurs exogènes qui augmentent les coûts de transaction et incitent donc à privilégier le recrutement en interne par rapport au marché externe. On peut citer, dans ce type de facteurs, l'arrivée de classes creuses sur le marché du travail ou encore la rareté de certaines compétences dues à l'émergence des nouvelles technologies. Ces facteurs créent des tensions à la hausse sur les salaires et accroissent les coûts. Il existe donc des intérêts financiers à privilégier la mobilité interne pour adapter les besoins aux ressources.

2.9.1.2 La mobilité interne 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 interne a pour rôle de 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 interne permet donc cette adaptation aux fluctuations de l'environnement. Comme l'énonce Mignonac (2001), « elle développe l'aptitude aux changements, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir »⁶⁰.

On peut cependant noter que la mobilité interne répond aux fluctuations de l'environnement par une réelle anticipation. Il s'agit d'adapter les ressources humaines au fur et à mesure aux besoins que génère l'environnement. Dans ce sens, la mobilité interne est considérée comme un atout stratégique qui répond à l'instabilité de l'environnement et non pas une solution ad hoc.

2.9.2 La mobilité interne comme 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.

⁵⁹ Williamson, O.E, « Les institutions de l'économie », Inter Edition, 1994. P25-28.

⁶⁰ MIGNONAC Karim, « comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra- organisation » in Roger A, Guerrero S, et CERDIN J-L, Gérer les carrières : Enjeux et perspective, Paris, Vuibert, 2004, pp 99-113.

2.9.2.1 La mobilité interne comme outil de développement et de transfert des connaissances

L'évolution de l'environnement, la dématérialisation du travail et le développement du travail collectif sont autant des facteurs qui influencent les politiques compétences dans les entreprises. En effet, la recherche de la performance qui passe par une « performance organisationnelle d'interface » va laisser émerger un modèle de la compétence fondé sur les aptitudes cognitives, la capacité à communiquer et à s'intégrer avec les autres.

Campion, Cheraskin et Stevens (1994) ont ainsi montré que la mobilité favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, en variant ses expériences, un salarié augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être sclérosant⁶¹. Dans la même lignée, Mallet (1995) explique que la mobilité favorise la capitalisation des connaissances en permettant des échanges d'expériences⁶². De plus, la mobilité favorise le brassage des salariés et élargit les « rencontres » (Romalaer, 2000). Or, le transfert de connaissances au sein de l'entreprise passe bien par un « brassage » des individus, permettant la diffusion des savoirs au sein de l'organisation. Mais pour que le transfert soit efficace, il est généralement nécessaire de codifier les connaissances afin de faciliter la diffusion. La mobilité ne peut donc assurer ce rôle de transfert qu'à condition que des dispositifs de formalisation des connaissances soient mis en place⁶³.

Certains chercheurs vont au-delà en remarquant les similitudes entre le processus de mobilité et celui de transfert de connaissances (Notais, 2005). Ces deux processus présentent des caractéristiques communes, notamment au niveau de certaines étapes de leur décomposition. Un des objets de la mobilité interne est de répondre à un besoin en termes humains, il s'agit de trouver la meilleure adéquation entre un poste à pourvoir et les ressources présentes dans l'entreprise⁶⁴. De la même façon, le transfert de connaissances cherche à répondre à un besoin par les connaissances existant au sein 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 compétences chez un salarié.

⁶¹ Campion M.A, Cheraskin L, Stevens M.J. (1994), «Carrier-related antecedents and outcomes of job rotation», *Academy of Management Journal*, 37-8, p 1518-1542.

⁶² Mallet Louis, « Organisation qualifiante, coordination et incitation », dans *La production de compétences dans l'entreprise*, CEDEFOP, Revue Européenne, n°5, 1995, p. 10-16.

⁶³ ROMALAER P, (2000), « Rencontres et organisation », in Autissier D. et Wacheux F., *structuration et management des organisations*, L'Harmattan, Logiques de Gestion.

⁶⁴ Notais Amélie, « L'influence de la mobilité interne sur le transfert de connaissance intra-organisationnel », XXIII^e Tutorat Collectif des IAE, juin, 2005 p 23-25.

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

2.9.2.2. La mobilité interne comme facteur de développement des salariés

Dans un rapport à la Commission Européenne (2001), un groupe de travailleurs rapportaient que l'évolution des compétences et la mutation rapide du travail sont des réalités de plus en plus présentes aux yeux des salariés et des entreprises. Pour cela « Les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique »⁶⁵. Dans ce sens les salariés s'intéressent de plus en plus aux nouvelles compétences émergentes et aux orientations qu'ils peuvent prendre puisque Ils savent que leur formation initiale et le choix de leurs études ne conditionnent plus l'ensemble de leur carrière. Par ailleurs, contrairement à ce que l'on a pu penser, il n'y a plus aujourd'hui d'adéquation parfaite entre la formation et le métier. Les salariés savent qu'il est nécessaire de continuer à évoluer et à se former. Pour évoluer, il est donc nécessaire de changer de travail ou d'environnement. Dans ce sens, la mobilité horizontale poursuit, sur le long terme, un objectif d'adaptabilité des ressources humaines, puisque elle développe le potentiel des salariés, et elle permet d'acquérir d'autres compétences sur des nouveaux emplois. Ainsi, la mobilité est une condition d'évolution professionnelle. Elle est souvent accompagnée d'une formation qui permet d'aider au changement et à la transition.

La mobilité en tant que facteur d'évolution engendre plusieurs conséquences positives. Tout d'abord, le salarié continue à développer ses capacités d'apprentissage, et son adaptabilité (Amadiou et Cadin, 1996). La mobilité interne, favorise les apprentissages individuels et collectifs, en développant une logique de professionnalisation. Ensuite, l'autre aspect positif concerne le salarié lui-même. En effet, le salarié mobile développe son « employabilité » dans la mesure où la mobilité stimule l'acquisition des compétences⁶⁶.

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

⁶⁵ PERRETTI Jean –Marie, gestion des ressources humaines, 15^{ème} édition Vuibert, 2008, p13.

⁶⁶ AMADIEU Jean François, CADIN Loïc. Compétence et organisation qualifiante, édition Economica, Paris, 1996, p 98.

mobile permet à l'entreprise d'être plus flexible et de s'adapter au marché.

Comme nous venons de le voir, la mobilité interne est intéressante pour l'entreprise dans la mesure où elle permet d'accroître les compétences présentes dans l'organisation et aussi pour le salarié, elle lui développe son employabilité, augmente sa valeur aux yeux de l'entreprise. Et se protège contre le risque de licenciement Comme le souligne⁶⁷ Harlé (2003).

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

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

On remarque ainsi, que la mobilité est au cœur du contrat implicite liant l'entreprise à ses salariés à un double niveau. Les employeurs s'engagent sur la mobilité, d'une part, parce qu'elle constitue une issue au rétrécissement de la ligne hiérarchique et au plafonnement des carrières, et d'autre part, parce qu'elle est gage d'employabilité et permet la protection contre le licenciement et le chômage et de lutter contre l'insécurité de l'emploi.⁶⁸

2.9.2.4. La mobilité comme pilier de la gestion prévisionnelle

⁶⁷ HARLE Mélusine, (2003), Licenciement, coté psy : comment faire face ? , Éditions d'organisation Entreprise.

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

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

La mobilité comme la formation sont des leviers d'action pour répondre aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs. Là où les formations agissent 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, Mais pour anticiper les besoins futurs de l'organisation, un des éléments essentiels d'une politique de mobilité est la connaissance et le repérage des compétences actuelles et du potentiel de chaque salarié afin de déterminer quel type de formation lui attribuer. Cela passe également par La GPEC qui permet aussi l'identification des « métiers d'avenir » et des « métiers en déclin », afin d'éviter les restructurations brutales.

Une politique de mobilité est donc source de performance non seulement parce qu'elle oriente et développe les compétences au sein de la firme mais également parce qu'elle oblige à un recul sur les compétences clés, 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'entreprise⁶⁹. 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 construites par la rencontre des acteurs dans l'entreprise »⁷⁰.

⁶⁹ Ortega J. «Job rotation as a Learning Mechanism», *Management Science*, Oct, 47, n°10, pp.1361-1370.

⁷⁰ Abraham J. *opcit*, pp 75-97.

Conclusion

A terme de ce chapitre, nous avons constaté que les ressources humaines ont subies une évolution majeure dans l'histoire du management des organisations. Elles sont devenues des ressources après avoir été considérées pendant longtemps comme un coût pour l'organisation.

Les entreprises pour qu'elles puissent atteindre le développement, elles doivent s'intéresser d'avantage à ces ressources humaines pour qu'elles soient compétitives et capables de conquérir son environnement, donc elles doivent s'investir d'avantage dans sa gestion de ses ressources humaines qui couvrent de nombreux domaines de la vie socioprofessionnelle et parmi eux nous trouvons : la gestion des carrières qui apparait comme un compromis permanent entre les besoin de l'entreprise, et les désirs exprimés par les salariés.

Ce compromis s'exprime en décision de recrutement, de formation et de mobilité interne qui est considéré comme un moteur d'implication, de satisfaction et de motivation de l'homme au travail. Elle vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoin en homme, les attentes à l'égard du travail, les potentiels et les aspirations des personnels.

Chapitre II

La motivation

et la

Mobilité interne

Introduction

Les ressources humaines (RH) constituent sans aucun doute le paramètre de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait ces derniers doivent s'y intéresser d'avantage à travers différentes pratiques de la GRH pour susciter l'implication de chacun, et développer la motivation de l'ensemble du personnel.

En effet, la motivation a toujours été au cœur du management de la ressource humaine. Aujourd'hui, semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel, capable de répondre aux besoins des dirigeants. Donc, définir une meilleure politique de mobilité qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des RH. Ainsi Les politiques et les pratiques de mobilité interne déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Définir cette articulation entre mobilité interne et motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion des RH dans l'entreprise.

L'objectif fixé à travers ce chapitre est de porter quelques éclaircissements sur les fondements théoriques concernant la motivation, ainsi la relation qui peut la lier à la mobilité interne au travail. Nous exposerons donc quelques modèles théoriques qui vont servir à la fin, pour détecter les relations qui devraient exister entre modèles théoriques et pratiques du terrain destinées à stimuler la motivation.

Ainsi, nous allons présenter lors de la première section les différentes définitions données à la notion de motivation, histoire, source et origine de ce concept afin de mieux connaître toutes ses facettes. Puis, nous présenterons les principales théories portant sur la motivation. Le passage par cette passerelle est vraiment important car avant même de proposer une approche visant à évaluer l'efficacité des composantes de la mobilité interne sur la motivation des salariés ou encore aborder la motivation par la mobilité interne que nous entamerons dans la deuxième section, il faudra d'abord passer par le traitement de la notion de motivation d'une manière générale.

Section 01 : la motivation au travail

La motivation est considérée comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé, les organisations qui seront vraiment performante à l'avenir sont celles qui auront découvert la façon d'attirer l'engagement du personnel et développer leurs capacités à apprendre a tout les niveaux de l'organisation. Lors de cette section nous allons essayer d'expliqué le concept de motivation, tout en commençant par la présentation d'un bref historique.

1.1 L'évolution du concept de la motivation

Il est vraiment difficile de retracer l'historique du concept générale de la motivation, car entre l'antiquité et le XX^{ème} siècle il n'a pas était vraiment étudié. Mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail.

En effet au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donne la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous poussent à penser que la motivation était relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin par le bais de la motivation intrinsèque¹.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salaries baisse, de fait que cette dernière doit obéir a de multiple facteurs et d'indicateurs qui la régit. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et de management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers du XX^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque, la motivation correspondait à une justification d'un acte et à l'exposé d'une décision. Dans les années 1930, le concept de la motivation devient pour la première fois objet de recherche.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises, les chercheurs et les managers se sont focalisés sur la question qui fera émergé le concept de motivation et qu'est-ce qui pousse ou qu'est ce qui suscite la décision de l'individu de se

¹ DICHTER Ernest, « Motivation et comportement humain », édition C/M Publi-union, Paris, 1971, p 581.

comporter de telle ou de telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon la décision ou sous pression exercée sur lui ?

Au début du XX^{ème} siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leurs travail².

L'expérience menée à HAWTHORNE par Elton MAYO et son équipe à la Western Electric de 1928 à 1932. Ils ont été emmenés à conclure, que la mise en évidence des groupes informels et du facteur humain, correspond, à une seconde étape de motivation, à savoir, celle du besoin social de relations et d'intégration dans un groupe primaire. Un nouveau facteur de motivation apparaît : celui de dynamique du groupe de travail, au sein d'une équipe, ainsi la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire va susciter de multiples développements³.

A partir des années 1950 jusqu'à ce jour, nous assistons à un engouement de la recherche et des travaux sur la motivation⁴, qui ont conduit à de nombreux modèles théoriques, qu'il serait préférable de les traiter d'une manière explicite dans les points qui vont suivre, en commençant par les différentes définitions du concept la motivation.

1.2 Définition de la motivation

Plusieurs définitions ont été proposées par la littérature concernant le concept de motivation, nous allons essayer de présenter les plus citées et cela depuis le début du 20^{ème} siècle.

En effet l'école classique voyait la motivation comme le résultat de la stimulation salariale, qu'on pourrait représenter d'une manière plus simple par l'équation suivante :
motivation = f (salaire).

Depuis le début des années 1930, certains auteurs tels qu'Elton MAYO, F.HERZBERG, MC GREGOR et d'autres ajoutèrent une autre dimension motivationnelle,

² TAYLOR Frédérique, Direction scientifique des entreprises, Edition, DUNOD, 1991, p 191.

³ POTOCKI MALICET Danielle, « éléments de sociologie du travail et de l'organisation », édition Économica, Paris, 1997, pp 18-19.

⁴ MORIN Estelle, « Psychologie au travail », Edition Gaëtan Morin, Paris. 1996. p 51.

qui est les relations sociales. Ainsi, leur point suppose que la motivation = f (salaire, relations sociales).

Ces premiers travaux ont ouvert le champ de la recherche à plusieurs auteurs parmi eux Robert FRANCES, selon lui la motivation au travail et « l'ensemble des aspirations ou des attentes (A) d'un travailleur en ce qui concerne son emploi. Chacune de ces attentes est affectée d'une valence (V) qui augmente avec la désirabilité ou l'importance de l'attente.

Plus précisément, la motivation est la somme des attentes affectées de leur Valence respective: Motivation = $\sum A.V$ »⁵.

Cependant, parmi les définitions qui font consensus dans le champ de la recherche sur la motivation au travail, nous trouvons celle de **Vallerand et Thill** (1993) qui définissent « Le concept de motivation au travail comme le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement »⁶.

Enfin c'est la définition de Roussel qui nous a apparue la plus convaincante et la plus représentative, selon lui : « la motivation au travail se définit comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient du comportement des individus vers la réalisation d'objectifs attendus »⁷.

Ainsi, pour cet auteur « la motivation est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail, et concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles »⁸. Après avoir présenté les différentes définitions de la motivation, nous entamerons dans le point suivant les différents concepts liés à la motivation.

1.3 La différence entre la motivation, satisfaction et implication au travail

«La Motivation, la satisfaction et l'implication au travail sont des termes que l'on substitue l'un à l'autre sans en voir clairement les apparences et les différences. Il y a une réelle confusion dans le vocabulaire utilisé et une clarification s'impose »⁹. Ainsi, « la motivation est un concept plus complexe, qui prend ses racines dans l'inconscient et ses effets sont multiformes. Elle ne concerne pas uniquement un comportement comme l'implication, ni une attitude comme la satisfaction »¹⁰.

⁵ FRANCES Robert, Motivation et efficacité, Editions MARDAGA, 1979, p.8.

⁶ VALLERAND et THILL, Introduction à la psychologie de la motivation, Edition VIGOT, 1993, p 18.

⁷ ROUSSEL Patrick, Rémunération, motivation, et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996, p73.

⁸ ibid, pp 74 -75.

⁹ COHEN Annick, op.cit, p 77.

¹⁰ ibid, p84.

1.3.1 Les différents liens entre motivation et satisfaction au travail

Dans son ouvrage « Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail », Patrice Roussel précise que la dissociation entre la satisfaction et la motivation est très difficile, C'est vraie que couramment la motivation et la satisfaction au travail forment un tout indissociable, mais il est vraiment indispensable pour le responsable de la fonction ressources humaines de bien distinguer ces deux notions.

D'abord la motivation est ce qui pousse, consciemment ou inconsciemment, l'homme à agir efficacement dans son travail. Elle s'intéresse aux facteurs ou encore les aspirations qui poussent l'individu à développer des efforts dans son travail, on passe à une intention, puis à un comportement consistant à faire l'effort de réaliser du bon travail.

Par contre, la satisfaction est l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail et ce qu'elle espère en retirer. Aussi, elle peut être un indicateur de motivation, mais elle n'est pas une cause de motivation. Aussi, la satisfaction découle de l'expérience, alors que la motivation se situe en amont de l'expérience¹¹.

Le sentiment de satisfaction au travail tient à la présence dans la situation de travail, d'un certains nombres de facteurs sources de satisfaction. Certains de ces facteurs sont communs avec ceux qui président la motivation, d'où la confusion fréquente entre satisfaction et motivation. La satisfaction est la conséquence de la comparaison entre deux types de perception à propos des différents aspects de l'emploi. Selon le principe de la divergence, c'est le degré d'écart perçu par une personne entre ce que devrait être chaque aspect de son travail et ce qu'il est effectivement, en fonction de sa propre évaluation¹². Ainsi, la Satisfaction constitue plus un sentiment alors que la motivation plus un processus.

En résumé, un salarié peut être satisfait sans être réellement motivé, mais il peut être difficilement motivé sans ressentir un minimum de satisfaction.

1.3.2 Les différents liens entre motivation et implication au travail

Sandra Bellier-Michel définit l'implication comme : « l'attachement au travail, c'est l'importance que prend le travail par rapport aux autres sphères de la vie. La personne impliquée se définit elle-même à travers son travail, et elle considère que ses activités professionnelles sont centrales pour elle¹³ ». D'autres auteurs la définissent comme : « le degré auquel une personne s'identifie psychologiquement à son travail ou l'importance que prend le

¹¹ COHEN Annick, op.cit. p78.

¹² Roussel, Patrice, op cit, p 167.

¹³ COHEN Annick, op.cit. p79.

travail dans l'image totale qu'elle a d'elle-même. »¹⁴

Ainsi, on peut dire que la motivation suppose l'implication mais elle va bien au-delà puisqu'elle touche aux ressorts psychologiques de l'individu, au plus profond de lui-même¹⁵.

Ainsi, nous pouvons constater que la motivation au travail est un processus qui peut découler de plusieurs sources et origines, nous allons essayer de les présenter dans le point suivant.

1.4 Les sources et origines de la motivation

La motivation est considérée comme l'ensemble des forces qui poussent l'individu à adopter un comportement donnée. Ainsi, cette dernière dépend de plusieurs sources et origines que nous allons démontrée dans les points suivant.

1.4.1 Les sources de motivation

On distingue plusieurs sources de motivation des salariés, leur importance se diffère d'une entreprise à une autre, d'un responsable à un autre, d'un salarié à un autre, à titre d'exemple on peut citer :

1.4.1.1 La fixation et la communication des objectifs

Certains auteurs supposent que le principal facteur de motivation au travail porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux, en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. Ainsi, une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel. Au contraire, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver.

1.4.1.2 La reconnaissance

La reconnaissance au travail est un élément très important qui affecte directement la motivation des salariés. En effet, plus un salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de celle-ci.

Ainsi une analyse scientifique de la reconnaissance a fait apparaître quatre dimensions principales, qui sont les suivantes :

¹⁴ Ibid, p79.

¹⁵ Chemak A, Fromage C. « Le capital humain », Ed. Liaison, 2006, p111.

- **Reconnaître la personne** : La reconnaissance en tant qu'individu et non pas en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut se faire par la connaissance du prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.
- **Reconnaître les résultats** : La reconnaissance du salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.
- **Reconnaître l'effort** : La reconnaissance du salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés.
- **Reconnaître les compétences et les responsabilités** : Pour ce faire, on peut accorder aux salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail¹⁶.

1.4.1.3 Le maintien de l'esprit d'équipe

Le maintien de l'esprit d'équipe est considéré comme source de motivation. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important pour donner un engouement, et un envie aux salariés pour donner le meilleur de leurs-mêmes.

1.4.1.4 L'aspect financier (la remuneration)

Certains jugent que la rémunération peut également jouer un rôle important. En effet, cela permet d'attirer les salariés et de les motiver à venir travailler ou encore à mieux travailler s'ils sont déjà dans l'entreprise.

1.4.1.5 L'évolution de carrière

La motivation des salariés peut également provenir par l'évolution de carrière intéressante que propose l'entreprise. La mobilité interne, et la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, et de découvrir d'autres métiers également à développer leur employabilité tout au long de leur cycle de travail. Et après avoir présenté les sources qui permettent d'inciter la motivation au travail, nous allons présenter les origines de la motivation.

¹⁶ http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html. (Consulté le 14 mars 2017).

1.4.2 Les origines de la motivation

Plusieurs thèmes développés par des courants d'analyses divers et qui ont fait l'objet des études approfondies sur la notion de motivation, ont montré l'importance de la distinction entre deux types de motivations (Deci et Ryan 2000) : la motivation extrinsèque et la motivation intrinsèque. Le premier type relève d'incitations extérieures liées à un effet carotte (rémunération, promesses...) ou un effet bâton (surveillance, menace, sanction), Le deuxième type sont au contraire le résultat de l'intérêt, de la curiosité ou du plaisir que les activités peuvent procurer naturellement.

1.4.2.1 La motivation intrinsèque : désigne la motivation à s'engager dans une action pour elle-même, en raison du plaisir inhérent à cette action¹⁷. Elle peut être déterminée par plusieurs facteurs, nous citons:

- La curiosité apparaît expérimentalement comme un besoin naturel. Ainsi, un déterminant de la motivation qui ne subit pas de baisse ni d'usure avec la satisfaction ;
- L'autodétermination est le besoin de tout sujet de se percevoir comme la cause principale de son comportement, et de pouvoir choisir ses comportements.

En effet tout ce qui est ressenti comme pression, contrainte, contrôle, réduit l'autodétermination et fait baisser la motivation intrinsèque. Les situations de compétition, de temps imposé, de surveillance diminuent la motivation intrinsèque. A l'inverse, les situations dans lesquelles les sujets ont la possibilité de choisir les tâches et/ou leurs conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à long terme, favorise la motivation intrinsèque.

- Le sentiment de compétence est issu du traitement des informations qui font connaître les effets de nos actions. Et la conscience des buts qui organise l'activité du sujet.

1.4.2.2 La motivation extrinsèque: désigne la motivation par les récompenses liées à l'exercice d'un travail, elle dépend de facteurs externes à l'apprenant, tels que le salaire, les primes.

D'après cette définition, on comprend que la rémunération est une source de motivation extrinsèque. La qualité des relations avec les collègues, l'hygiène et la sécurité, la stabilité d'emploi sont aussi des sources de motivation extrinsèques.

Selon Herzberg, pour chaque type de motivation correspond un ensemble de facteurs appelés, facteurs de satisfaction pour la motivation intrinsèque et facteur d'insatisfaction pour

¹⁷ ROUSSEL Patrice, op cit, P 40.

la motivation extrinsèque¹⁸.

- Le tableau suivant illustre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG.

Tableau n° 03 : Facteurs de satisfaction et d'insatisfaction selon HERZBERG

Facteurs de satisfaction (motivation intrinsèque)	Facteurs d'insatisfaction (motivation extrinsèque)
<ul style="list-style-type: none"> • La réalisation de soi • La reconnaissance • Le travail • La responsabilité • La promotion • l'avancement • La croissance 	<ul style="list-style-type: none"> • Facteurs d'hygiène, de maintenance Et d'ambiance • Défaut et qualité de supérieur • L'organisation de l'entreprise, la politique et l'administration de l'entreprise • La surveillance • Les conditions de travail • Les relations humaines • La sécurité de l'emploi, Le salaire • Les facteurs de vie personnelle

Source : ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, « Comportement organisationnel volume 3 », 1^{er} édition, de boeck, 2009, pp 181-182.

Afin de mieux cerner toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la présenter sous différentes théories avancées jusqu'à nos jours.

1.5 Principales théories de la motivation

Depuis les travaux de Campbell et al (1970) la taxinomie des théories de motivation distinguait les théories de contenu et les théories de processus. Cependant devenu trop exigüé pour contenir toutes les théories et trop rigide pour classer certaines d'autres elles, cette taxinomie a connu de nombreuses adaptation jusqu'à ce que Ruth Kanfer (1990) en propose une nouvelle. Kanfer a développé une taxinomie qui intègre les dernières avancées des théories de motivation reposent sur trois paradigmes (1) les théories des besoins-mobiles-valeurs, (2) les théories du choix cognitif ; (3) et celle de l'autorégulation- métacognition¹⁹.

1.5.1 Les théories des besoins-mobiles-valeurs (les théories du contenu)

Ces théories se centrent sur l'individu à travers sa personnalité, ses dispositions, ses traits de caractère stable et ses valeurs qui sont à l'origine de son comportement. Elles regroupent en premier lieu les théories dit de contenu (cambell et al, 1970), qui s'intéressent au contenu de la motivation c'est-à-dire à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à agir de telle ou telle façon, elles tentent de répondre à la question *qu'est ce qui motive les gens à travailler?*

¹⁸ POTOCKI MALICET Danielle, op cit, pp 23-25.

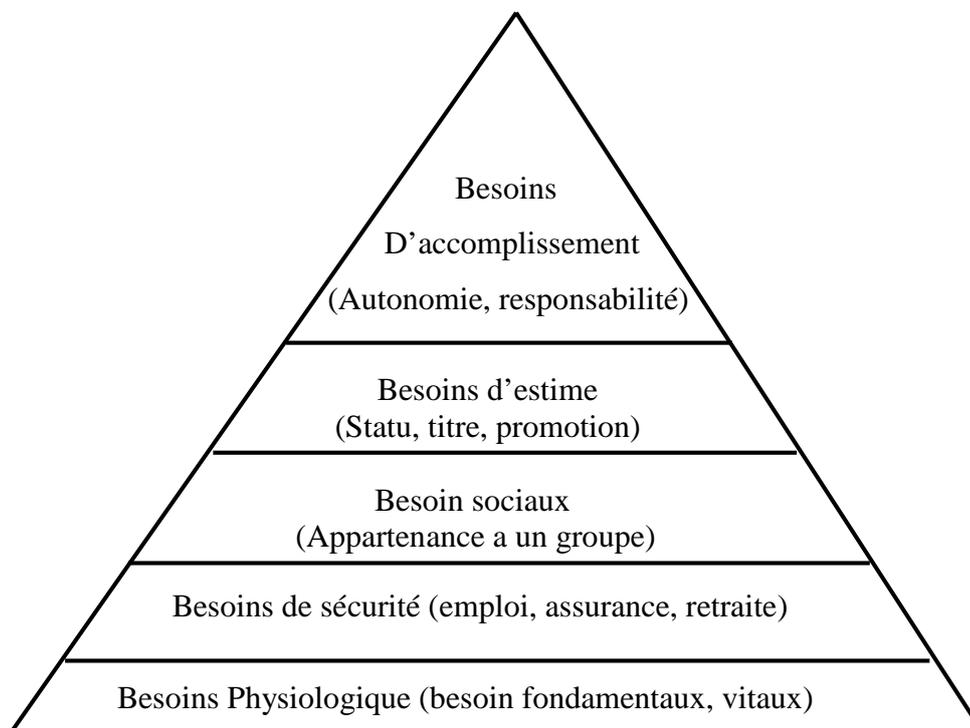
¹⁹ ROUSSEL Patric, opcit, P 32.

Les théories de motivation se rapportant à ce paradigme examinent les déterminants personnels (internes) et situationnels (externes) du comportement. Ainsi ce paradigme repère trois grands courants théoriques : Les théories des besoins, les théories classiques de la motivation intrinsèque, les théories de justice organisationnelle et de l'équité²⁰.

1.5.1.1 La théorie des besoins de Maslow

Dans le prolongement des travaux d'E. MAYO, A. MASLOW met en avant, l'analyse des besoins humains dans les firmes, en s'intéressant aux origines de la motivation de l'homme au travail. Pour dire vrai, A. MASLOW a été un des premiers psychologues à se pencher sur la motivation de l'homme au travail. Il place les besoins de l'individu au centre de l'organisation. Selon ses travaux, un individu peut éprouver de nombreux besoins qui n'ont pas tous la même importance et peuvent donc être hiérarchisés et ordonnés. Maslow, dans son ouvrage intitulé *A Theory of Human Motivation* paru en 1943, expose sa théorie de la motivation. Ainsi, il schématise la pyramide des besoins à partir d'observations réalisées dans les années 1940. De plus, Il distingue cinq types de besoins que nous présenterons dans la figure suivante

Figure n° 5 : La pyramide des besoins d'Abraham Maslow.



Source : Jean Michel Plane : management des organisations, théories, concepts, cas, Edition, DUNOD, 2003, p.85.

²⁰ Ibid, P41.

Grâce à la pyramide de la hiérarchie des besoins, Maslow distingue que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante, ainsi il a démontré scientifiquement que la motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins (force interne). Dès lors que l'individu a cette volonté, il est motivé, alors pour motiver l'homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Ces besoins peuvent être satisfaits par le développement personnel (formation, carrière...) ²¹.

1.5.1.2 La théorie ERD d'Alderfer

En 1969, Alderfer développe une seconde théorie des besoins. Alderfer suggère que la motivation de l'individu est provoquée par une force interne, elle consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories de besoins : Les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins du développement personnel (D).

Contrairement à la théorie de Maslow, il n'existe pas une hiérarchie entre les trois catégories de besoins. Ces derniers peuvent être actifs simultanément chez un même individu. Ainsi, la motivation dépendrait de l'intensité d'un besoin, cette dernière dépend de satisfaction du désir : plus il est satisfait, moins il est intense. L'échelle de besoins proposée par cette théorie classe les besoins en trois catégories sur un continuum allant du plus concret (besoins d'existence) au plus abstrait (besoins de développement personnel). Mais en aucun cas cette échelle de besoins ne signifie une préséance entre ces trois catégories ²².

1.5.1.3 La théorie bi-factorielle de Frederik HERZBERG

Les travaux de Herzberg, ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans la « Harvard Business Review, en 1968 ». « La question dont part Herzberg est la suivante : **quels sont les facteurs qui expliquent la motivation/ démotivation au travail ?** » ²³.

Il distingue alors deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation. Les premiers sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...). Alors que les deuxièmes sont relatifs au contenu du travail, en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu ²⁴.

²¹ POTOCKI MALICET Danielle, op cit, p 20.

²² ROUSSEL Patrice, opcit, p 36-37.

²³ COHEN Annick, op cit, p 72.

²⁴ ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, « Comportement organisationnel volume 3 », 1^{er} édition, de boeck, 2009, pp 181-183.

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié²⁵.

A partir de là, nous pouvons souligner que la principale découverte par HERZBERG fut que « certain facteur sont sources d'insatisfaction quand ils ne sont pas remplis mais ne deviennent pas autant sources de satisfaction quand ils sont remplis »²⁶. Également, les facteurs de satisfaction ou de motivation sont liés au développement de la personne elle-même, alors que ceux qui mènent à l'insatisfaction se rapportent plutôt aux conditions d'hygiène et à l'ambiance générale au travail.

1.5.1.4 Les théories classiques de la motivation intrinsèque

Au cours des années 1970- 1980, un ensemble de théories ont été développé. Ces théories précisent que le déclenchement de la motivation est suscité par la volonté de satisfaire essentiellement des besoins psychologiques ou d'ordre supérieur.

Ces théories tentent donc de détecter quelles sont les forces internes et externes qui agissent sur la décision individuelle afin d'agir de façon motivée. Deux principales théories émergent en psychologie d'organisation : La théorie de *l'évaluation cognitive* et la théorie des *caractéristiques de l'emploi*. Ces théories définissaient la motivation intrinsèque comme les forces qui incitent à effectuer des activités volontairement, l'intérêt qu'on éprouve est pour ces activités elles- mêmes et pour le plaisir et la satisfaction que l'on retire²⁷.

A) La théorie de l'évaluation cognitive

Deci et Ryan (1970,1980) sont les fondateurs de la théorie de l'évaluation cognitive. Dans leurs travaux, ils ont défini la motivation intrinsèque des individus comme le déterminant des comportements accomplis pour leur plaisir propre. Ainsi, ils ont posé une hypothèse fondamentale : la motivation serait suscitée par des besoins que chaque individu développe, plus ou moins de se sentir compétent et autodéterminé. Selon cette théorie, les facteurs dis positionnels et contextuels peuvent influencer le besoin de se sentir compétent et le besoin d'autodétermination. Ces facteurs influencent le processus motivationnel.

²⁵ POTOCKI MALICET Danielle, op cit, pp 24-25.

²⁶ Ibid, p 72.

²⁷ ROUSSEL Patrice, opcit, p 40.

Ainsi, les besoins de compétence agissent de façon conjointe avec celui de l'autodétermination. Le besoin de se sentir autodéterminé développe chez l'individu une capacité qui lui permet de faire un choix dans les diverses situations possibles. Or, se sentir autodéterminé débouche sur des hauts niveaux de motivations autorégulées qui permettent de stimuler des actions très importantes telles que : la créativité, la flexibilité, l'apprentissage et l'implication au travail²⁸.

B) La théorie des caractéristiques de l'emploi d'Hackman et Oldham (1975, 1976, 1980)

Elle s'intéresse aux effets incitatrices du besoin de développement personnel et des caractéristiques de l'emploi sur la motivation et la satisfaction au travail. Le modèle développé par Hackman et Oldham porte sur la motivation interne. Ils ont déterminé cinq caractéristiques qui influencent le niveau potentiel de motivation détenu par un emploi. Ces caractéristiques sont : la variété des compétences, l'identité de la tâche, le sens de la tâche, l'autonomie et le feed-back.

Le potentiel de motivation à un emploi peut générer une motivation interne élevée lorsque trois états psychologiques se manifestent chez l'individu :

- L'individu doit se considérer responsable des résultats de son travail. Parmi les cinq caractéristiques de travail qui permettent à l'individu de prouver ce sentiment est l'autonomie ;
- L'individu doit ressentir, que son travail a un sens, cet état psychologique repose sur la perception de trois caractéristiques de l'emploi: la variété des compétences requises, l'identité de la tâche et la signification de la tâche ;
- Enfin, L'individu doit avoir connaissance des résultats du travail qu'il réalise. la perception qu'il a de ces résultats dépend de la qualité de feed-back de son emploi.

Dans l'appréciation du potentiel de motivation procuré par l'emploi, plus les besoins sont élevés, plus ces trois perceptions seront importantes. On suppose alors que la motivation interne croît sous l'effet multiplicatif de la force des besoins de développement et de l'accomplissement d'un travail à potentiel de motivation élevé²⁹.

1.5.1.5 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années soixante (les travaux réalisés en 1963, 1965). Elle constitue un élément très important dans le processus de la motivation.

²⁸ ROUSSEL Patrice, « la motivation au travail- conception et théories » les notes de LIRHE, note n° 326 ? France, octobre 2000, p 7.

²⁹ ROUSSEL Patrice, « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Ed. Economica, Paris, 1996, P41.

L'auteur explique que L'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution (outcomes) qu'il retire de son emploi : (Salaire, conditions de travail, la reconnaissance, le statut, promotion...etc.) est en ligne avec ses contributions en faveur de son entreprise qui comprennent les performances, niveaux de formation, de compétence, les efforts réalisés, l'expérience professionnelle détenue....etc. (Inputs).

Le processus de comparaison s'étale à une deuxième phase où chaque individu compare son propre ratio entre sa contribution à celles de ses collègues de travail qui occupe un poste comparable dans la même entreprise ou dans une autre organisation. Ce mécanisme conduit l'individu à ce sentir traité avec équité ou avec iniquité.

A l'issue de cette comparaison, si l'individu perçoit des différences il éprouve un sentiment d'iniquité qu'il lui permet de déclencher son comportement vers un but. On dit alors que cet individu est motivé car il déploie des efforts pour réduire ou éliminer le sentiment d'iniquité³⁰.

1.5.2 Les théories du choix cognitif

Kanfer (1990) regroupe dans sa taxinomie les théories des attentes-valences (théories E x V), de l'attribution et de la dynamique de l'action, au sein d'un paradigme qui a dominé la recherche empirique sur la motivation au travail depuis le début des années 1960 : celle des théories de choix cognitif qui prennent appui sur un principe de base énoncé par Tolman (1932) et Lewin (1936), le comportement est déterminé par la valeur subjective des buts que l'individu poursuit et de ses attentes de voir son comportement produire les résultats recherchés. Ces théories dites de processus tentent de répondre à la question « comment les individus sont-ils motivés pour travailler ? ». Elle part du postulat que l'homme se comporte de manière hédoniste dans ces choix de comportement. Cette taxinomie propose de classer ces théories selon trois approches : l'approche cognitive-interactionnelle classique, l'approche cognitive-intermittente, et celle des dynamiques de l'action.

1.5.2.1 L'approche cognitive-interactionnelle classique

Selon cette théorie l'individu face à son travail choisit un comportement en fonction d'un arbitrage entre des attentes d'affects positifs en cas de succès et d'affects négatifs en cas d'échec. Le mobile à l'accomplissement incite l'individu à chercher le succès et éviter l'échec. Le modèle théorique d'Atkinson conçoit la motivation comme le produit d'un processus où six facteurs interagissent. Le premier est celui du mobile à l'accomplissement ou mobile à accéder au succès. Le second est le mobile à éviter l'échec. Le troisième et le

³⁰ ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, op cit, pp 189 -192.

quatrième facteur correspondent aux attentes soit de succès soit d'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective de la probabilité de réussir ou d'échouer dans le but recherché. Enfin les deux derniers facteurs correspondent aux valeurs incitatrices soit du succès, soit de l'échec. Il s'agit de l'évaluation subjective des affects positifs ou négatifs qui surviendront en cas de succès ou d'échec, ainsi ce modèle suggère que la motivation au travail exige trois conditions, être motivé pour réaliser les tâches avec succès (mobile d'accomplissement), percevoir une probabilité de réussir (attente), et valoriser le succès (valeur incitatrice du succès)³¹.

1.5.2.2 L'approche cognitive-intermittente

Vroom (1964) propose sa théorie valence-instrumentalité-Expectation (théorie VIE), que la motivation au travail est « centrée sur des attentes et des valences de l'individu par rapport à des comportements particuliers, dans des situations particulières ou intermittentes »³².

Dans cette théorie l'individu serait motivé pour agir ou pour adopter tel ou tel comportement dans son travail, selon un processus psychologique qui l'amènerait à faire des choix raisonnés, ces choix dépendent d'une part de ses perceptions, d'autre part des conséquences possibles des différentes alternatives qu'il évalue. Sa motivation au travail serait déterminée par les attentes de pouvoir réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il se sent capable de déployer. Ces attentes l'inciteront à agir s'il perçoit une relation d'instrumentalité. Il doit percevoir qu'il a des chances de recevoir telle ou telle récompense en fonction de la performance qu'il pourrait réaliser. Ces relations d'attentes et d'instrumentalité produiront de la motivation si l'individu reçoit de l'attrait (une valence) à l'égard des objectifs de performance et des récompenses espérées³³.

1.5.2.3 L'approche des dynamiques de l'action

Proposé par Atkison, associé à Birch puis à Kuhl (1970, 1978, 1984), cette théorie suppose que l'individu connaît régulièrement des tendances motivationnelles multiples. Aussi, son comportement à un moment donné refléterait-il la tendance motivationnelle la plus saillante. Des changements de comportement refléteraient des changements dans la tendance motivationnelle dominante. Le principe de cette théorie repose sur l'opposition de deux forces motivationnelles qui détermineraient le comportement : les forces consommatrices et les forces

³¹ ROUSSEL Patrick, « La motivation au travail : Concepts et théories », les notes de LIRHE, note n° 326, France, Octobre 2000, p10.

³² ROUSSEL Patrick, op cit, p 10.

³³ Loïc CADIN, Francis GUERIN, Frédérique PIGEYRE, op cit, PP 283-284.

incitatrices. Ces dernières orientent le comportement vers une activité particulière à un moment donné, alors que les premières entrent ultérieurement en action afin de diminuer la motivation pour cette activité³⁴.

1.5.3 Les théories de l'autorégulation-métacognition

Ruth Kanfer (1990) regroupe un dernier ensemble de théorie, dont les développements sont les plus récents, au sein du paradigme de l'autorégulation-métacognition, étudient les processus qui interviennent entre les mécanismes cognitifs et affectifs de l'individu lorsqu'il cherche à atteindre des objectifs. Dès lors qu'il a effectué un choix, des processus cognitifs et affectifs guident le comportement lui permettant d'atteindre l'objectif. Ces théories proposent d'expliquer davantage les processus qui déterminent l'effet des objectifs sur le comportement, que les processus qui déterminent le choix des objectifs poursuivis par l'individu. Les théories dominent cette approche sont. La théorie de la fixation des objectifs et la théorie de l'autodétermination.

1.5.3.1 La théorie de la fixation des objectifs

Cette théorie cherche à répondre à la question «comment motiver les gens» et propose une solution «en fixant des objectifs», elle pose comme postulat de départ que l'individu a des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre, ainsi elle se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail.

Le but est l'élément central dans le processus d'autorégulation parce que la capacité d'un individu à représenter ses objectifs sous la forme d'un but précis est essentielle pour qu'il puisse exercer un contrôle efficace sur ses comportements³⁵. L'apport de Locke peut se résumer en trois phrases. Il définit le but comme le désir d'atteindre un certain niveau de performance, et il démontre que les buts sont de puissants déterminants de l'effort et de l'activité qui conduisent à cette performance, et ceci même si le but lui-même n'est pas et ne peut pas être atteint³⁶. Ainsi, la motivation au travail peut être définie comme l'effort que l'individu déploie pour atteindre des objectifs.

1.5.3.2 Les théories de l'autodétermination

L'hypothèse centrale des théories de l'autodétermination est de considérer que le comportement individuel est motivé par le besoin de se sentir compétent et d'être à l'origine de ses propres comportements. Elle s'appuie sur un cadre d'analyse où s'articulent trois

³⁴ ROUSSEL Patrick, opcit, P12.

³⁵ Lévy-leboyer C. « La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies », Ed. D'Organisations, Deuxième édition, Paris, 1998,2001. p 97

³⁶ ROUSSEL Patrick « Rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed. Economica, Paris, pp 66- 68.

théories : celle de l'évaluation cognitive, celle de l'orientation à la causalité et celle de l'intégration de soi (Deci et Ryan, 1985). La première propose, que, la motivation au travail serait suscitée par l'expression d'un besoin de compétence. La théorie de l'orientation à la causalité énonce que La motivation serait également suscitée chez l'individu par la volonté d'être l'agent causal de son propre comportement lorsqu'il cherche à satisfaire ses besoins. La théorie de l'intégration de soi, postule que les différentes formes de contrôle de l'individu dans l'organisation ainsi que les contraintes externes concourent à son processus de socialisation, participent à l'évolution de sa personnalité. Elle pose l'hypothèse que chaque individu changerait de comportement dans l'organisation sous l'effet d'un processus d'intériorisation, de sorte que des comportements initialement régulés par des facteurs de contrôle externe deviendraient autodéterminés au fil du temps³⁷.

Du point de vue de la théorie de l'autodétermination, la motivation se renforce dans les situations de travail plus autonomes et se traduit par les résultats plus positifs sur le plan comportemental et des attitudes³⁸.

La présentation de ces théories nous a permis de confirmer que la mobilité interne et une source de motivation pour les individus au travail. A titre d'exemple d'après la théorie de Maslow, nous distinguons que les besoins d'estime qui présente : (le statu, le titre, et la promotion). Ainsi, les besoins d'accomplissement qui désigne (besoin de réalisation de soi et avoir plus de responsabilité), provoquent le sommet de la motivation pour les individus, d'autre part la mobilité interne qui est une modalité de gestion de carrière peut contribuer à la satisfaction de ses besoins, et pour cela on peut juger que cette dernière est l'une des sources de motivation. Ainsi, dans la théorie de Frédérique Herzberg la responsabilité, l'enrichissement des tâches et l'évolution professionnelle, ce sont des vrais facteurs de motivation pour l'individu, par conséquent la mobilité interne à travers ses différents types les assure.

Egalement la théorie d'Alderfer suggère que la motivation de l'individu au travail est provoquée par une force interne qui se réalise par la satisfaction des besoins de développement personnel ce dernier est assurée en premier lieu par la mobilité interne.

La théorie de la justice organisationnelle et de l'équité d'Adams stipule que l'individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il retire de son emploi est en ligne avec ces contributions en faveur de son entreprise. Ainsi, cet équilibre peut être réalisé par la mobilité

³⁷ ROUSSEL Patrick, op cit, P14.

³⁸ Ritz. A. « la motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse ; in revue internationale des sciences administratives. 1975. pp 59.82.

interne et surtout à travers la promotion qui permettrait aux salariés la reconnaissance et un meilleur statut dans l'entreprise, alors d'après ces théories nous jugeons que la mobilité interne contribue en une grande partie et dans la majorité des cas à la motivation des salariés au travail. Dans la section suivante nous essayons de bien expliquer comment la mobilité interne contribue à la motivation des salariés au travail.

Section 2 : L'effet de la mobilité interne sur la motivation au travail

Un employé motivé consacre son temps à l'entreprise et demeure toujours vigilant et diligent dans ses œuvres tout en développant ses propres compétences afin de faire coïncider ses objectifs avec les finalités de l'entreprise, ce qui va lui faire jouir des avantages précieux et suivre un parcours extraordinaire de performance. C'est dans ce processus d'agissement que l'employé en tant qu'être humain se dynamise de façon à atteindre ses buts, de combler ses désirs, et de gravir des échelons au sein de l'entreprise.

À bien des égards, la fonction du manager consiste à canaliser efficacement la motivation des employés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une entreprise doit découvrir de nouvelles méthodes pour motiver son «capital humain». Ceci implique que les managers devraient s'efforcer de comprendre plus clairement ce qui motive les employés, et prendre en compte les problèmes de motivation qu'implique le fait de susciter chez les individus le désir d'appartenir à l'entreprise et d'y être productif. Pour cela plusieurs recherches montrent que la mobilité lorsqu'elle est incitée est un facteur de fidélisation et de motivation dans la mesure où elle favorise la reconnaissance, la flexibilité et améliore la cohésion des salariés de l'entreprise.

Lors de cette section nous allons essayer de démontrer la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation au travail.

2.1 Un aperçu général de la relation entre mobilité interne et motivation au travail

L'idée que la mobilité interne contribue à motiver les salariés est déjà identifiée dans la théorie d'Herzberg (1971) pour lui l'enrichissement du contenu du travail est un facteur de satisfaction durable. Ainsi, la mobilité permet d'évoluer, en favorisant les promotions et l'avancement, qui représente une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du salarié est un facteur de motivation durable³⁹.

Dans la suite de cette section nous allons faire une présentation des raisons pour les quelles la politique de mobilité interne constitue l'un des facteurs de satisfaction et de motivation.

En effet, la mobilité interne permet la motivation des salariés en temps qu'elle s'inscrit dans une démarche de GRH à long terme. Ainsi, elle nécessite que les entreprises connaissent mieux les compétences de leurs collaborateurs, et elle leur permet de ce fait, d'être en mesure de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins en compétences, mais les bienfaits de la mobilité interne vont bien au delà de cette seule maîtrise du redéploiement.

La mobilité interne encourage l'apprentissage et la formation, et favorise ainsi d'une part la pluridisciplinarité, d'autre part la capitalisation des connaissances en permettant les échanges d'expériences, la diffusion des savoir-faire, la confrontation des pratiques professionnelles...etc.

Également, elle permet de fidéliser davantage les salariés et de maintenir la motivation, en évitant la lassitude sur le poste et l'impression de stagnation.

Enfin, les grandes entreprises y voient un moyen de rééquilibrer leurs ressources humaines, en déplaçant par exemple des salariés vers des zones géographiques ou des métiers sous dotés. Elles améliorent ainsi d'une part leur compétitivité, d'autre part le service client. Maîtriser la gestion de la mobilité interne devient donc un atout stratégique pour la compétitivité de l'entreprise, et la motivation des salariés.

De coté du salarié, la mobilité interne est un moyen de motivation puisqu'elle présente de nombreux attraits, à la fois au niveau de son implication dans l'entreprise, de ses gains financiers et de sa carrière⁴⁰.

³⁹ ROJOL Jacques, ROUSSEL Patrice et VANDENBERGHE Christian, op cit, p182.

⁴⁰ Madame GUEYE Ndeye Birame THIAM, mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'une maîtrise professionnelle de gestion des entreprises et des organisations, sous le thème « gestion des carrières et de la mobilité a la SONATEL : cas des agents de maitrise », institut supérieur de manageant des entreprise et autres organisation -ISMEO-, promotion 2008, 2009. p 28.

En effet, la mobilité interne est reconnue pour être une des pratiques les plus largement utilisées dans le cadre de la gestion de carrière : elle facilite non seulement la progression des hauts potentiels (apprentissage sur plusieurs postes, construction de leur réseau, partage des valeurs de l'entreprise...etc.), mais elle joue également un rôle d'ascenseur social, en ouvrant de nouvelles perspectives au personnel de production ou aux salariés en stagnation professionnelle.

Mais au-delà de la seule gestion de carrière, cette possibilité d'évoluer régulièrement en interne et de varier ses expériences favorise également l'employabilité des salariés. De plus, elle autorise un changement de poste sans avoir subi le risque d'être confronté au chômage ou à un changement radical d'environnement professionnel⁴¹.

Cependant, la relation entre la mobilité interne et la motivation au travail n'est pas toujours positive. En effet, et par rapport à la littérature, nous constatons que le lien entre ces deux notions peut être négative autrement dit, la mobilité interne n'est pas toujours garent de la motivation des salariés. De ce fait, que dans certains cas elle engendre des enjeux négatifs pour le travailleur.

Dans ce qui suit, nous allons essayer d'approfondir nos explications concernant la relation à la fois positive et négative entre la mobilité interne et la motivation au travail.

2.2 La mobilité interne, source de motivation durable pour les salariés

La mobilité interne dans la majorité des cas est motivante puisqu'elle permet au salarié d'accéder à plusieurs points positifs, alors dans ce qui suit nous allons essayer d'expliquer cette relation entre ces deux concepts.

2.2.1 La mobilité interne comme facteur d'évolution

La mobilité interne permet aux salariés un changement du poste de travail et éviter donc une routine démotivante. En effet, en période de ralentissement d'activité ou de mutation technologique, une politique de mobilité interne 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 chômage⁴².

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

⁴¹ Madame GUEYE Ndeye Birame THIAM, op cit, p29.

⁴²VANDENBERGHE Christian. (2004) « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, volume 29n°3, pp.64-72.

salarié mobile qu'elle le considère comme une ressource à potentiel, puisqu'elle pense que ses compétences sont transférables à d'autres domaines. Pour le salarié, c'est l'occasion de confirmer des compétences déjà repérées, et de révéler éventuellement d'autres compétences inexploitées. Ainsi, la mobilité interne permet, d'une part, une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, et d'autre part, la confiance qu'elle suppose renforce l'attachement des salariés à l'entreprise, surtout en ce qui concerne les jeunes cadres⁴³.

Ainsi, la mobilité semble être une source importante de l'évolution individuelle et collective tout en évitant la routine qui peut être sclérosante. A ce titre, elle serait un facteur de fidélisation des ressources humaines⁴⁴.

2.2.2 La rentabilité et la fidélisation par la mobilité interne

Les entreprises ont pour priorité de rentabiliser leur investissement en capital humain, et de maintenir une stable relation d'emploi. Ainsi, elles doivent fidéliser les salariés, pour ce faire il existe différents leviers, ya inclut la mobilité interne, ou l'entreprise peut jouer sur la reconnaissance et l'employabilité des salariés. Comme l'explique Galunic et Anderson (2000), plus l'entreprise investit en capital humain, plus le salarié qui développe son employabilité est reconnaissant et motivé. Plus elle fidélisera ses salariés, plus il évitera le coût de rotation⁴⁵. Aussi, la mobilité interne permet de développer deux types de compétences. Les compétences générales, favorisent les relations des salariés, et les compétences spécifiques qui rendent le salarié dépendant de l'entreprise où il se trouve.

L'investissement en capital humain par le biais de mobilité interne 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 et sa motivation, et qui rendraient son départ moins intéressant, il a ainsi moins de chance de partir à la concurrence⁴⁶ (Goux & Morin, 1997).

⁴³ THEVENET M. (1992), « gestion de carrière, système de présentation et implication des cadre », revue de gestion des ressources humaines, n°2. PP 36-42.

⁴⁴ Goffee R. ET Scase R. (1992), « Organisational Change and the Corporate Career: the Restructure of Managers Job Aspirations », Human Relations, Vol. 45, n°4, avril, pp. 365-385.

⁴⁵ GALUNIC D.C. et ANDERSON E. (2000), "From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment", Organizational Science, n° 11-1, 1-20.

⁴⁶ GOUX G. et MORIN E. (1997), "Train or pay: does it reduce inequalities to encourage firms to train their workers? CEPR Workshop "Rising Inequalities", La Courona, 14-15.

2.2.3 La mobilité interne un outil pour éviter le plafonnement des carrières

La notion de plafonnement de carrière correspond au moment où, dans la carrière d'un individu, les probabilités de progression futures deviennent faibles. « Un salarié se trouve en situation de plafonnement de carrière lorsque, dans son entreprise ses perspectives de promotion sont limitées »⁴⁷.

Aujourd'hui, la pénurie de main d'œuvre n'est plus présente comme les années 60-80. Ainsi, en contrepartie d'une forte implication et d'une certaine fidélité de ses salariés, l'entreprise offre des perspectives de carrière intéressantes.

Les changements de la structure vont donner à la mobilité un nouveau rôle. Les structures horizontales favorisant des collaborations transversales. A cet effet, l'entreprise évite le risque de voir les salariés démotivés par le plafonnement de carrière (Wils 1997) ou par la disparition des symboles de succès. 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 aussi un moyen de les satisfaire dans leur travail. La mobilité interne 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 puisqu'elle lui permet de retrouver des opportunités de carrière⁴⁸.

Egalement le rôle de la mobilité interne ne se résume pas à un simple moyen de lutte contre l'insatisfaction liée au plafonnement de carrière. En effet, elle permet à l'entreprise d'offrir à ses salariés les meilleures conditions possibles afin qu'ils puissent construire leur carrière en s'engageant à offrir des mobilités horizontales. C'est dans cet esprit que le rapport de la commission européenne présidé par Alain Supiot⁴⁹ annonce l'apparition d'un nouveau droit des travailleurs, celui de changer de poste, et d'évoluer. On comprend alors pourquoi la vision traditionnelle de la carrière fondée sur la promotion hiérarchique est de moins en moins pertinente. La notion de carrière ne doit plus se limiter aux mouvements verticaux. Mais elle doit désormais se penser en termes de mobilité tant verticale et horizontale. Ainsi, la mobilité interne permet de diversifier les parcours professionnels qui conduit à la motivation des salariés.

⁴⁷ PERETTI Jean Marie « Gestion des Ressources Humaines » 15^e édition, Vuibert, Paris 2008, p97.

⁴⁸ WILS, T., Tremblay M. et Guérin G. (1997), « Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière », *Gestion 2000*, PP151-164.

⁴⁹ Groupe de réflexion sur l'avenir du droit du travail, réuni à la demande de la Commission Européenne et présidé par Alain Supiot.

2.2.4 La mobilité, fondement du contrat implicite sur les marchés internes

La notion de marché interne est définie 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.

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 forme 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.

Les marchés internes ont tout intérêt à fidéliser leurs salariés afin de ne pas perdre l'investissement en formation qu'ils ont réalisé, et afin d'éviter le départ des salariés. Les relations d'emploi sont donc fondées sur le long terme et la mobilité interne avec l'existence de perspectives de promotion et d'augmentation de salaire constitue le terme essentiel du contrat implicite liant les salariés à leur entreprise. Les marchés internes dépendants des compétences spécifiques de ses salariés connaissent un contrat implicite beaucoup plus étendu que dans les autres entreprises. Ces règles particulières s'expliquent par un besoin stratégique de fidélité et de motivation des salariés⁵⁰. (Reynaud, 1996).

Ainsi, on peut en conclure que la mobilité interne est une source de satisfaction et de motivation durable dans la mesure où elle développe de nouvelles perspectives de carrière et enrichit le contenu du travail. Elle constitue, en tant que modalité positive de la carrière, et un élément de satisfaction et donc de fidélisation des salariés.

Comme le note Abraham (2002), si le marché interne du travail est actif et les connaissances sont tacites, les salariés seront fidèles et motivés, en revanche, on peut également noter qu'en tant qu'un des termes du contrat implicite, la mobilité interne peut entraîner de la « dissatisfaction » (Herzberg, 1971) si l'entreprise ne met pas en œuvre tous les moyens pour la favoriser. Pour cela, la mobilité interne est une source de motivation et de fidélisation, est un facteur de performance⁵¹.

Pour ajouter plus d'éclaircissement à la relation qui existe entre la motivation et la mobilité interne en va entamer dans le point suivant l'impacte des composantes de cette dernière sur la motivation des salariés au travail.

⁵⁰ Reynaud E. and Reynaud J.-D. (1996), « La régulation des marchés internes du travail », *Revue Française de Sociologie*, juill. - sept., vol. 37, n°3.

⁵¹ BOURCIER caroline, op cit p 38.

2.3 La motivation par les composants de la mobilité interne

La mobilité interne se compose de différents types, ces derniers sont en relation directe avec la motivation des salariés au travail. Dans les points suivants nous allons essayer d'éclairer cette relation.

2.3.1 La motivation par la promotion

Selon CADIN Loïc « la promotion caractérise sous les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier »⁵². Ainsi la promotion est un moyen de reconnaissance des compétences, des savoir-faire et des savoirs être. Facilitant la motivation du personnel, elle permet à l'entreprise de trouver dans le potentiel existant celui dont elle a besoin. Ainsi, le salarié à travers l'évolution dans sa carrière professionnelle peut trouver des motifs de motivation dans son travail.

La politique de la promotion, vise à la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnels et individuels, ses objectifs sont considérés comme source de motivation, nous pouvons citer :

- Eviter la mauvaise utilisation des compétences dans des postes inférieures qui veut dire la dégradation des potentiels et la perte des talents ;
- Organiser l'évaluation des compétences dans l'entreprise afin de maintenir la ressource humaine, et veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents ;
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental, en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités⁵³ ;
- Concrétiser la reconnaissance des aspirations des salariés, et éviter le gaspillage des talents, ainsi éviter que les compétences qui leur sont nécessaires soient mal utilisées ;
- Généralement la promotion s'accompagne d'une augmentation de la rémunération ce qui motive les salariés ;
- la mobilité par La promotion permet à la fonction des ressources humaines d'organiser l'évolution des compétences de l'entreprise.

2.3.2 La motivation par la mutation

« La mutation est un instrument de gestion permettant de résoudre certaines contraintes à condition qu'elles soient prévues et organisées rationnellement, comme le

⁵² CADIN Loïc, « gestion des ressources humaines, pratique et éléments de théories », 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 1997. p417.

⁵³ MATHIS Louis, gestion prévisionnelle et valorisation des RH, édition d'organisation, Paris, 1982, p155.

système de formation et de promotion, la mutation est l'une des solutions les plus efficaces qui permet un surcroît et de doter l'entreprise d'une structure humaine qui sera la meilleure garantie de son efficacité et de sa réussite»⁵⁴. L'entreprise à travers la mobilité horizontale (mutation) pour susciter ou maintenir la motivation de ses salariés, elle cherche à leur faire découvrir des métiers différents et elle suppose de la part des salariés une polyvalence, une capacité d'adaptation, du dynamisme, et l'amélioration de leur compétence. Dans ce sens la mobilité horizontale remplit son rôle d'incitateur au changement et à la motivation.

De plus la mobilité horizontale favorise l'acquisition de nouvelles compétences, elle permet de lutter contre les habitudes, la routine. De plus elle engendre plusieurs objectifs qui conduisent à la motivation, à titre d'exemple :

- Favoriser la collaboration entre les différents services ;
- Favoriser l'acquisition des nouvelles compétences ;
- lutter contre les habitudes, la routine ;
- Éviter la démotivation et l'incapacité de progression ainsi permettra une certaine adaptation des individus. « La mobilité horizontale suppose de la part des salariés une polyvalence, des capacités d'adaptation, du dynamisme »⁵⁵.

De plus de ces aspects positifs que nous avons déjà présenté ci-dessus, la mobilité interne lorsque elle est appliquée efficacement tout en respectant les besoins de l'entreprise et les attentes des salariés, elle développe certains facteurs qui engendrent par la suite une motivation pour les salariés.

2.4 Autre facteur qui explique la relation positive entre la mobilité interne et la motivation

La mobilité interne engendre plusieurs enjeux positifs qui peuvent être source de motivation y compris les enjeux cités au premier chapitre, au plus on peut mentionner les exemples suivants :

- **La reconnaissance**

La mobilité interne est un élément clé de la reconnaissance, cette dernière impacte directement sur la motivation. En effet plus un salarié se sent reconnu où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique et partie intégrante de son organisation⁵⁶.

⁵⁴ PERETTI Jean Marie, gestion des ressources humaines op cit, p 417.

⁵⁵ POTOCKI MALICET Danielle, opcit, p83.

⁵⁶ http://Science Humaines. Com/la reconnaissance au travail_fr_22737

- **L'avancement**

L'avancement au travail est une reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elle est concrétisée par l'octroi de primes dites d'ancienneté qui permet la motivation des salariés⁵⁷.

- **La polyvalence**

Consiste à inter-changer les opérations sur différents poste de travail, l'enrichissement et l'élargissement des tâches. Pour casser la monotonie ressentie sur un poste de travail, ou pour éviter des tâches moins intéressantes, elle permet au salarié ainsi de sentir motivé⁵⁸.

- **La convivialité au travail**

La mobilité interne est un outil de gestion contribue à la convivialité, qui permet de générer de bonne relation interne ce qui va susciter chez le salarié la motivation ainsi garantir un bon niveau de performance pour l'entreprise⁵⁹.

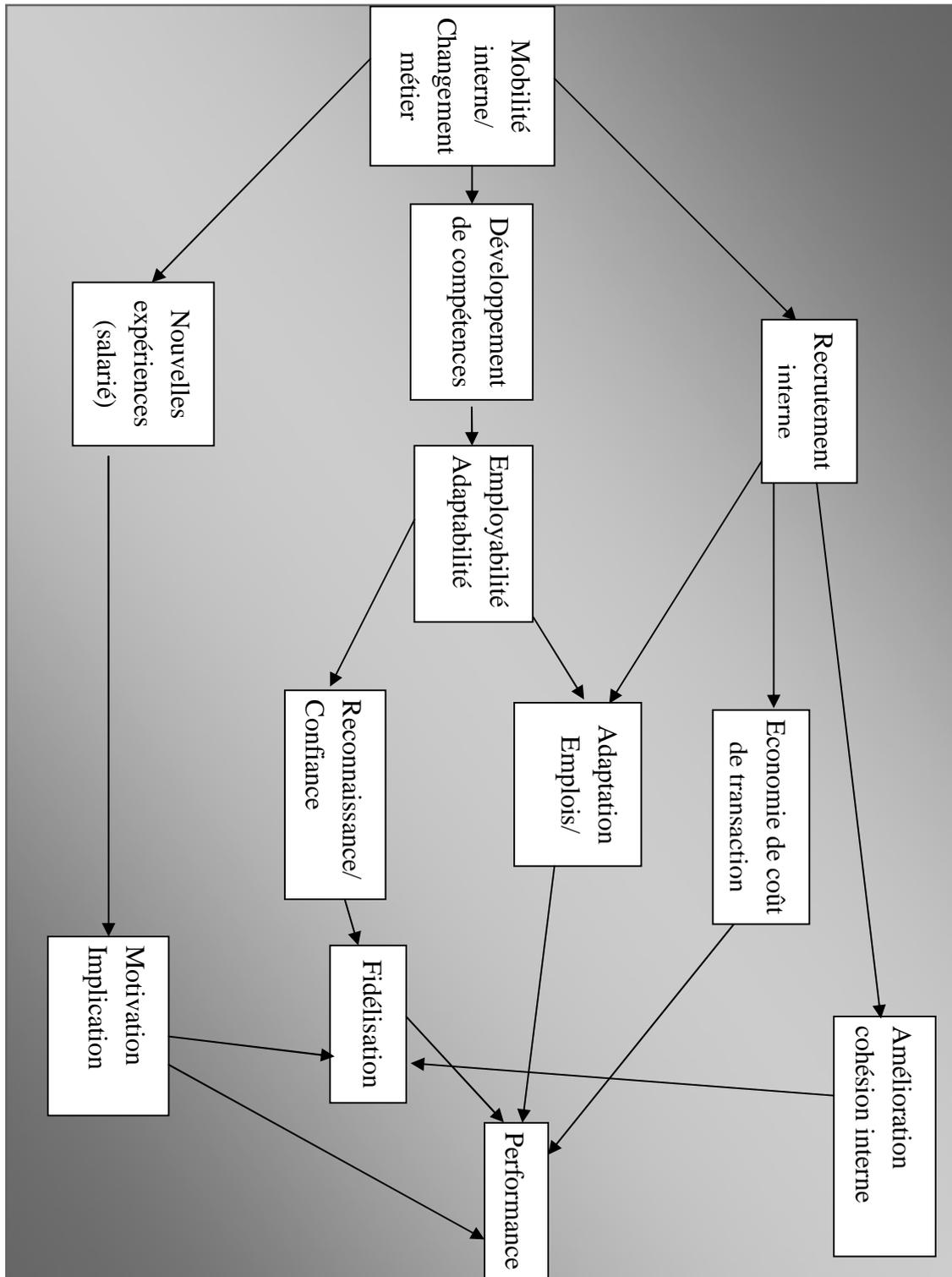
La figure suivante schématise bien la contribution de la mobilité interne a la motivation par le biais de leur enjeux.

⁵⁷ SEKIOU Peretti Bayard, gestion des ressources humaines, 2^{ème} éd, Boeck, 2001, P336.

⁵⁸ GHADDAB Nadia, les fonctions pratique de la gestion des ressources humaines, université de Tunis, P38.

⁵⁹ [http/ entreprise et convivialité/ convivialité/225KO](http://entreprise-et-convivialite.com/convivialite/225KO)

Schéma N°2 la relation entre les enjeux de la mobilité interne et la motivation des salariés



Source : établi par nous même à partir de la revue de littérature suivante :

- CADIN Loïc, GURIN Francis, PIGEYRE Frédérique, op cit, p 419.
- MATHIS Louis, op cit, p155.
- POTOCKI MALICET Danielle, op cit, 83.
- ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, op cit, pp 181-182.

2.5 La mobilité interne et la démotivation

Le terme démotivation est souvent utilisé par les salariés lorsqu'ils sont démobilisés, déprimés, désabusés, démoralisés, abattus et qu'ils éprouvent du découragement. Une manière d'être marquée par la négativité, le manque de foi vis à vis de son travail, de sa hiérarchie, de l'entreprise, de l'avenir. Elle est perçue comme l'envers de la motivation, de l'implication, de la satisfaction qui les animait, elle s'est exprimée longtemps par un accroissement de l'absentéisme, des départs, des conflits fréquents et durables. La démotivation l'liée aux différents facteurs, ya inclus la mobilité interne dans la vision de certains salariés dans certains cas. Cette relation négative entre ces deux concepts revient à certains raisons que nous citons dans les points suivants.

2.5.1 La relation négative entre la mobilité interne et la motivation

Pourtant, et malgré tous ces apports et enjeux positifs, la mobilité interne subit actuellement de lourdes critiques, pour beaucoup d'entreprises, elle se voit accusée d'engendrer du stress, créer de l'incertitude, et surtout elle détruit la motivation des salariés dans leur travail, voire de provoquer des découragements. On peut donc s'interroger sur les raisons et fondements de ces nombreux reproches. Qui rendre le salarié né pas intéressé et non plus motivé par la mobilité interne.

La première raison tient à la forme de mouvement perpétuel et d'instabilité dans l'entreprise que la mobilité interne semble générer. Les changements de poste successifs auraient tendance, non pas à favoriser les échanges de compétences et d'information entre personnes et entre services, mais au contraire à disperser les réseaux de coopération existants et à détruire la dynamique d'équipe, sans compter les pertes de temps induites par les déménagements réguliers.

Un second reproche régulièrement exprimé à l'encontre de la mobilité interne est lié au caractère parfois peu volontaire de cette mobilité, quand celle-ci est institutionnalisée dans les entreprises. Dans certaines entreprises, on parle de mobilité forcée : on ne fait plus carrière, on se déplace simplement sans possibilité de refuser, puisqu'il faut changer de poste périodiquement. Et dans les faits, il est, après un départ, souvent impossible de retrouver son poste initial. Cette façon de manager la mobilité par une situation de tension permanente crée un fort sentiment d'insécurité chez les salariés, allant totalement à l'encontre des bienfaits que la mobilité devrait apporter⁶⁰.

Au delà de cette obligation de changer de poste, la troisième critique récurrente porte

⁶⁰ Madame GUEYE Ndeye Birame THIAM, op cit, pp 29-30.

sur l'affectation parfois arbitraire et sans lien avec les compétences effectives du salarié, ni prise en compte de ses attentes en terme de développement de carrière, voire même de ses souhaits de mobilité géographique. Non seulement celui-ci est forcé de quitter son poste, mais de plus, il se voit parfois affecté sur un emploi qu'il n'a pas choisi, voire qui n'est absolument pas adapté. Cette absence de transparence dans les critères d'évaluation appliqués à la gestion de la mobilité, qui ont alors l'air totalement subjectifs, crée un fort sentiment d'incompréhension et une perte de repères chez les salariés, et peut parfois être vécue comme une sanction ou une « mise au placard ».

On le constate donc, les reproches ne portent pas sur le principe de mobilité interne en soi, ils visent en réalité sa mise en application dans certaines entreprises : mobilités forcées, incontrôlables par les salariés, qui servent uniquement des objectifs de rentabilité interne à l'entreprise sans prendre en considération les attentes des travailleurs⁶¹. De plus la mobilité interne peut être démotivante en raison de certains d'autres facteurs que nous citons dans le point suivant

2.5.2 Autres motifs qui expliquent la démotivation par la mobilité interne

La mobilité interne engendre dans certaine cas des effets négatifs qui poussent le salarié à se sentir démotivé, nous allons citer :

- « craindre de se tromper de voie ;
- réaliser de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'être pénalisé ;
- devoir faire l'effort de se former à des nouvelles activités » ;⁶²
- La perte complète d'identité professionnelle en cas d'une sanction ;
- craindre de prendre une mauvaise orientation de carrière, d'être infidèle a son ancien supérieur ou à son équipe ou encore d'être mis dans une voie de sortie ou à l'écart ;
- une charge du travail supplémentaire ;
- Changement des conditions de travail ;
- Le stress, malaises, et conflits au travail ;
- Contribuer à la dispersion des réseaux et des modes de coopération existante ;
- Affaiblir l'esprit et la dynamique des équipes (équipes désintégrées) ;
- Perte des acquis d'expérience⁶³.

⁶¹ Madame GUEYE Ndeye Birame THIAM, op cit, p 30.

⁶² CADIN Loic, GURIN Francis, PIGEYRE Fredrique. opcit, p 419.

⁶³ Ibid. p 419.

Conclusion du chapitre

Dans ce deuxième chapitre on a retiré que depuis longtemps la motivation au travail était l'objet d'étude de plusieurs auteurs qu'ils ont tenté de l'analyser et de l'expliquer selon leur principes et leur vision. Puis on a mis en évidence leur différents théories qui jouent un grand rôle dans le processus de motivation, comme synthèse de ces théories on peut dire que au début Campbell et al ont les sépare, en théories des contenus qui s'efforcent de repéré les variables qui poussent les individus à agir, et en théorie des processus qui s'efforcent de repérer les mécanismes par lesquelles les individus sont amenés à agir. Puis Kanfer (1990) distingue trois orientations de recherche : les théories des besoins mobiles et valeurs, les théories du choix cognitif, les théories de l'autorégulation.

Cependant, on peut affirmer que la motivation désigne les forces qui incitent une personne à adapter un comportement dirigé vers un but, elle se considère comme un instrument qui pousse un individu à embrasser une fonction ou un service, de plus le passage de la notion de besoin à la notion de désir fondamental, permet de passer de la motivation extrinsèque à la motivation intrinsèque. Cette dernière est la plus difficile à déclencher car elle met en jeu toute une série de facteurs. C'est la raison pour laquelle tout manager doit être en mesure de bien analyser la situation à laquelle il est confronté afin de déterminer les leviers d'action à utiliser pour obtenir les finalités de l'organisation et les aspirations des salariés.

Enfin, la mobilité interne joue un rôle stratégique pouvant différer selon les entreprises. Elle semble être l'un des facteurs déterminants de la motivation puisqu'elle présente un certain nombre d'enjeux et conséquences positifs comme la fidélisation. En revanche dans certains cas elle peut avoir un aspect démotivant puisqu'elle représente également un certain nombre de risques et effets négatifs, pour cela les entreprises doivent bien gérée sa mise en œuvre pour atteindre ces finalités. Pour bien affirmer cette relation et avoir plus d'éclaircissement et le droit de dire que la mobilité interne et un outil de motivation on va s'appuyer sur une enquête que nous munirons au sein de l'entreprise SONATRACH de Bejaia, les résultats de l'enquête seront présenter dans le troisième chapitre.

Chapitre III

**La relation
entre
la mobilité interne
et la
Motivation des cadres
au sein de la
SONATRACH
(DRGB)**

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Introduction

Après avoir développé dans la partie théorique la gestion des carrières, la mobilité interne et son impact sur la motivation au travail, nous allons essayer dans ce chapitre d'approcher la réalité de la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres, a la SONATRACH / (DRGB). Ce chapitre est divisé en deux sections.

Dans la première section nous présentons la méthodologie de recherche et l'organisme d'accueil.

La deuxième section est consacrée à la présentation des résultats de notre étude sur la relation entre la mobilité interne et la motivation au sein de la DRGB, tout en présentant les résultats de la recherche documentaire, suivie des résultats obtenus de l'enquête par entretien, ainsi nous représentons les résultats obtenu de l'enquête par questionnaire.

Sections 1 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous allons divisé notre travail en deux points essentiel. Dans le premier, nous allons présenter la SONATRACH, ainsi la DRGB ou nous avons effectué notre stage, puis dans le deuxième point, nous allons présenter la méthodologie de recherche qui nous à permet de réaliser notre travail.

1.1 Présentation de l'organisme d'accueil

Avant d'entamer la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB nous avons jugé nécessaire de commencer d'abord par la présentation de l'organisme d'accueil.

1.1.1 Naissance et évolution de la SONATRACH

La compagnie française de pétrole en Algérie (CFPA) et la société national de recherche et d'exploitation du pétrole en Algérie (S.N.E.Pal), ont donné naissance à la société pétrolière de gérance (SOPEG) en mars 1959, dont le siège était à Paris (France).

Depuis sa création jusqu'en 1971, SOPEG avait pour mission le transport par canalisation d'un oléoduc de Haoud El Hamra au terminal pétrolier de Bejaia.

C'est après l'indépendance et exactement le 31/12/1963 que la SONATRACH qui est une abréviation de la « **Société National de Transport et Commercialisation des Hydrocarbures** » a été créée par le décret 63-491 ou elle s'occupait uniquement du transport et de la commercialisation des hydrocarbures.

Le 22/09/1966 les statuts de SONATRACH ont été changés par le décret N°66-292, a partir de cette date la SONATRACH ne ce charge pas uniquement du transport et de

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

commercialisation, elle sera également responsable de la recherche et de la transformation des hydrocarbures.

Le 24/02/1971, l'état nationalise tout le secteur des hydrocarbures, pour une meilleure efficacité économique, ce qui a conduit ensuite à la restructuration de la SONATRACH en 1981. La décennie qui suivit était marquée par une activité d'exploitation, de développement des infrastructures et moyens de production, de transport et de commercialisation, des constructions de raffineries et d'autres installations d'équipements de fabrication de produits dérivés d'hydrocarbures. Cette réorganisation a donné naissance à 18 entreprises, (NAFTAL, ENTP, ENAC, etc....) et en 1985, SONATRACH s'est engagée dans :

- ✓ L'exploitation et recherche.
- ✓ L'exploitation des systèmes d'hydrocarbures.
- ✓ La liquidation et la transformation.
- ✓ Commercialisation.
- ✓ Transport par centralisation (TRC).

L'année 1992 est marquée par les grands bouleversements économiques sur le plan national et international, qui ont conduit à la mise en œuvre d'un projet de modernisation appelé « PROMOS » élevant SONATRACH au rang des grands groupes pétroliers internationaux.

Aujourd'hui, SONATRACH assure des missions stratégiques telles que la recherche, la production, le transport, la liquéfaction du gaz naturel, l'approvisionnement du marché national, et la commercialisation des hydrocarbures liquides et gazeux sur le marché international en exportant ses produits en France, Italie, Canada,....etc.

1.1.2 Direction générale du groupe SONATRACH

Elle chapeaute tout le groupe SONATRACH avec ses différentes activités qui sont : les activités opérationnelles, commerciales et transport par canalisation.

1.1.2.1 Les activités opérationnelles

Elles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaire tant en Algérie, qu'au niveau international. Il s'agit de l'activité amont et l'activité aval :

- ✓ **les activités en amont**

L'activité en amont recouvre les activités de la recherche, exploitation, et du forage des hydrocarbures

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

✓ les activités en aval

L'activité en aval a en charge le développement et l'exploitation de la liquéfaction de gaz naturel, raffinage du pétrole, pétrochimies. (Transformation du pétrole).

1.1.2.2 Les activités de commercialisation

Si principale fonction est la commercialisation des hydrocarbures tant au niveau national qu'international.

1.1.2.3 Activité transport par canalisation

Elle est constituée de plusieurs directions a travers le pays qui gère les oléoducs et/ou les gazoducs dans la mission principale et d'acheminer le pétrole vers les terminaux du nord, les raffineries et les ports pétroliers.

L'activité transport par canalisation contient sept « 07 » régions qui sont :

- Région transport Ouest, Arzew « RTO ».
- Région transport Centre Bejaia « RTC ».
- Région transport Est Skikda « RTE ».
- Région transport Haoud-El-Hamra « RTH ».
- Région transport Ain Amenas « RTI ».
- GEM Oued Refraf « Tebessa ».
- GDPE El Aricha.

Chaque région a son propre réseau de transport qui est constitué de station de pompage oléoducs et de gazoduc et parmi toutes ces régions, nous allons ce concentré sur la direction régionale de Bejaia « DRGB » qui se positionne dans la région transport centre « RTC » et qui a pour mission essentielle d'assurer le transport par canalisation des hydrocarbures, depuis HEH jusqu'a Bejaia et la raffinerie d'Alger, ainsi que le transport du gaz de Hassi R'mell jusqu'à la station de Bordj Menail.

1.1.3 Historique et mission de la DRGB

La société pétrolière de gérance (SOPEG) fut créé le 12 mars 1957, implanté à Bejaia dont le siège été à Paris (France).

Elle s'occupe du transport par canalisation d'un oléoduc qui s'étendait a Houd EL Hamra, situé à 25km de Hassi Messaoud jusqu'au terminal pétrolier de Bejaia. Apres la nationalisation des hydrocarbures le 24.02.1971, SOPEG à donner la naissance à l'UTC (unité transport centre), et la récupération de la part de SONATRACH a 100% de ses avoir de l'ex-pétrolier de gérance (SOPEG). La DRGB est chargé de l'exploitation d'un gazoduc, d'un Port

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

pétrolier et d'un oléoduc. La mission de la DRGB alors consiste le transport par canalisation, le stockage, la livraison des hydrocarbures, elle gère trois ouvrages : présenter dans le tableau suivant

Tableau N° 4 : Ouvrage géré par la DRGB

Ouvrages	Origine	Destination	Longueur Km	Diamètre pouces	Capacité
Gazoduc	Hassi R'mel	Bordj menail	437	42	7 milliards m ³ /an
Oléoduc	Beni Menssour	Alger	130	16	2.28millions de tonnes/an
	Haoud El Hamra	Bejaia	668	24	15 millions de tonne/an

Source : Réalisation à partir des documents de la SONATRACH (RTC)

➤ **En outre la DRGB est chargée de**

- ✓ planifier, coordonner et contrôler toutes les activités fonctionnelles de la direction ;
- ✓ Assurer la gestion administrative et comptable de la direction ;
- ✓ Assurer le suivi et la coordination du dispositif de passation des marches ;
- ✓ Veiller sur le contrôle des couts et le suivi des réalisations budgétaires ;
- ✓ Veiller a l'application des réglementations en vigueur ;
- ✓ Assurer la réalisation des programmes de transport des hydrocarbures liquides et gazeux, assignés a la direction, dans les meilleures conditions d'exploitation, de sécurité et de protection de l'environnement ;
- ✓ Piloter les opérations de transport des hydrocarbures liquides et gazeux et assurer l'exploitation optimale des installations portuaires ;
- ✓ Maintenir les installations de la direction en bon état de fonctionnement.

➤ **la DRGB gère également sous sa direction les stations suivantes :**

- ✓ Sp1 bis : station de pompage N°1 bis Djemaa (EL-OUED)
- ✓ Sp2 : station de pompage N°2 Biskra.
- ✓ Sp3 : station de pompage N°3 M'sila.
- ✓ SBM : station de pompage de beni mansour.
- ✓ Terminal arrivé de port de Bejaia.
- ✓ Terminal Sidi-Arcine (Alger).
- ✓ En plus de ces stations, elle gère une station de compression de gaz (SC3) « Djelfa » et terminal de gaz de bordj menaiel (GG1).

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

➤ La RTC gère aussi le port pétrolier de Bejaia

Il est composé de deux postes de changement de navires. Il permet a partir d'un parc de stockage le changement de navires, jaugeant jusqu'à 80.000 tonnes au moyen d'une pompière comprenant 10 électropompes de 53000 chevaux de puissance total.

1.1.4 situation géographique de la DRGB

la DRGB est situé au niveau arrière port de Bejaia a l'entrée de la ville de la zone industrielle. Elle s'étend sur une superficie globale répartie comme suit :

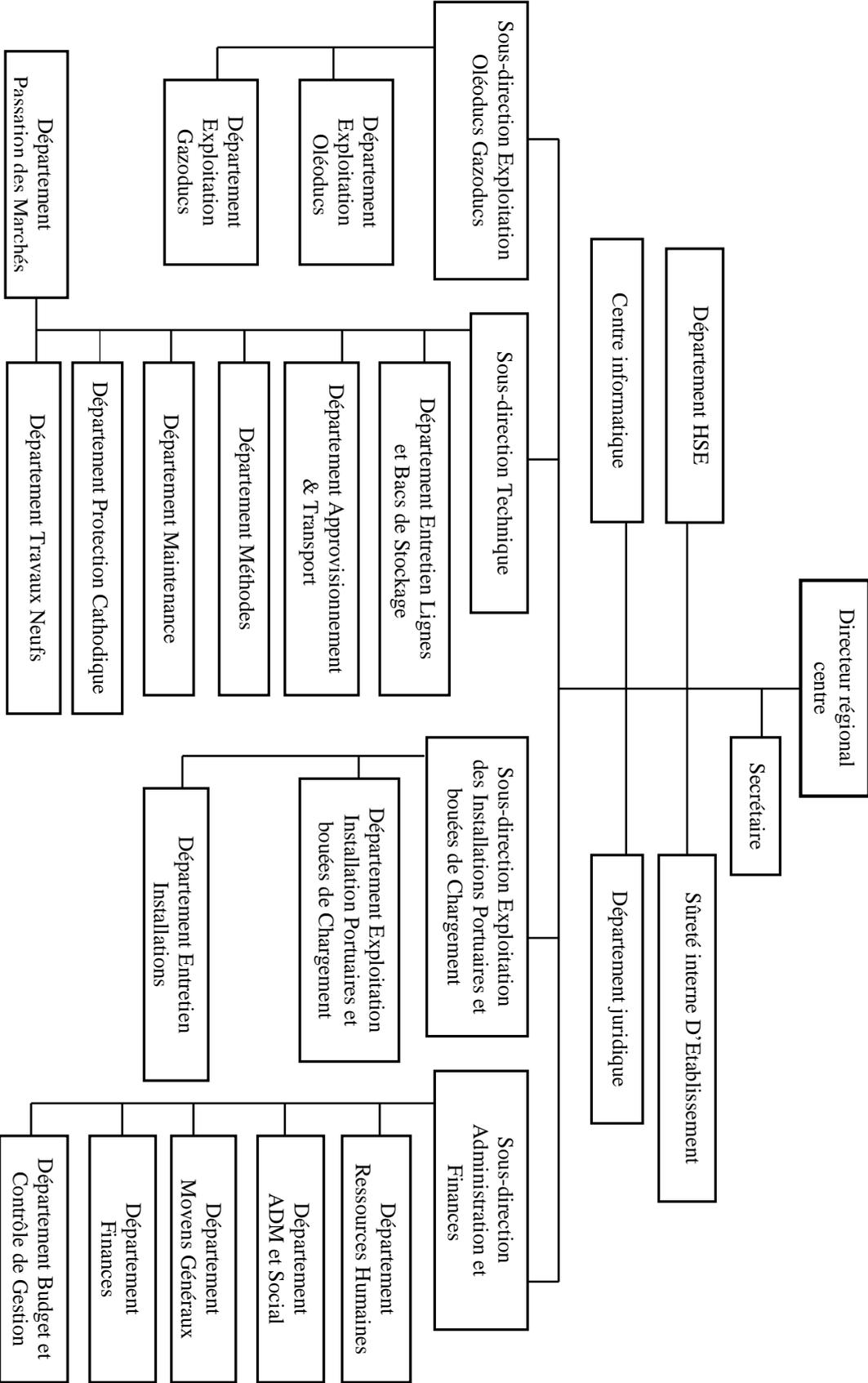
- **terminal « sud et nord »**
 - Surface clôturée : 516135M².
 - Surface non clôturé : 2250M².
 - Surface couvert : 7832M².
 - Hangar de stockage : 3800M².
 - Surface occupée par les bacs : 43688M².
- **Foyer** : Surface couvert : 1155 M².
- **Le port pétrolier**
 - Surface clôturée : 19841M².
 - Surface couvert : 300M².
 - Surface occupée par les bacs de déballastage : 1600M².

1.1.5 Présentation de l'organisme de la direction régional de Bejaia (DRGB)

Pour bien schématiser les différents sous-direction et départements de la DRGB on recourt à la figure suivante.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Schéma N° 3 organigramme de la direction régionale transport centre/ RTC (DRGB) fait le 09/05/2016



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Après avoir présenté l'organigramme d'accueil nous enchaînons dans la présentation du département ressources humaines, ou nous avons effectué notre stage qui a été encadré par la responsable de ce département autant que notre thème s'articule sur la mobilité interne qui présente un élément de la gestion des carrières qui est l'une des fonctions de ce département. Pour cela, le point suivant est consacré pour identifier les missions de département ressources humaines.

1.1.6 les missions du département ressources humaines

- ✓ Elaborer les plans emplois et formation de la direction ;
- ✓ Recruter, valoriser et développer les ressources humaines dans le cadre du budget et en conformité avec la politique définie par la société ;
- ✓ Assurer la gestion de carrière et la gestion provisionnelle des effectifs ;
- ✓ Veiller à l'application des textes législatifs réglementaires inhérents à la GRH ;
- ✓ Assurer le déroulement des opérations de sélection et d'avancement ;
- ✓ Veiller à l'encadrement et au suivi de l'action apprentissage et des stages pratiques ;
- ✓ Elaborer les prévisions budgétaires de sa structure ;
- ✓ Assurer le reporting régulier à la hiérarchie ;
- ✓ Définir les besoins en personnel de sa structure et en assurer la formation ;
- ✓ Assurer la gestion administrative de son personnel.

Pour assurer tout ces fonctions ce département se compose de plusieurs services : service recrutement/formation, service gestion provisionnelle, cellule de communication, et service gestion de carrière. Dans le point suivant en vas présenter les missions de ce dernier puisque notre thème est en relation directe avec ce service.

1.1.7 Le service gestion de carrière

Ce service assure plusieurs missions en vas essayer de citer les principales :

- ✓ le suivi des mouvements professionnels (mutation, promotion, détachement....etc.) ;
- ✓ assurer la gestion de carrière des effectifs ;
- ✓ Assurer le suivi et la mise à jour de l'effectif ;
- ✓ il contribue à faire des prévisions afin de détecter les besoins de l'entreprise en termes de ressources humaines, qui aide ensuite à préparer les plans de recrutement ;
- ✓ Etablissement des demandes de vocation du personnel ;
- ✓ Il assure le suivi de la carrière des salariés ;
- ✓ Diriger et animer le personnel de la DRGB ;

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

- ✓ Mettre a jour les informations relatives aux personnels, afin de préparé le rapport général ;
- ✓ Veillez au développement des carrières des agents et assuré l'appréciation du personnel régulièrement ;
- ✓ Participé au développement des ressources humaines ;
- ✓ Exécuter toutes autres taches relatives au mouvement de personnel ;
- ✓ Assurer le déroulement des opérations de sélection et d'avancement de personnel ;
- ✓ Définir les besoin en personnel de la structure ;
- ✓ Veiller a l'application des textes législatifs et réglementaire relative a la GRH en général et la gestion de carrières en particulier. Apre avoir présenté l'organisme d'accueil nous enchaînerons avec la présentation de la méthodologie suivi pour la réalisation de notre enquête.

1.2 La présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous sommes passé pour la réalisation de notre étude qui s'intitule sur **la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres**, en précisent les méthodes de recherche que nous avons suivi, les techniques de collecte des données et les méthodes d'analyses des résultats.

1.2.1 la pré-enquête

Notre démarche consiste à mener au premier lieu, une pré-enquête, cette étape de notre étude nous a permis de mieux connaitre le terrain d'investigation, à travers laquelle nous avons pu rassembler, et collecter des informations utiles sur notre sujet, et cela en rencontrant des salariés relevant des différents services et catégories socioprofessionnelles et discuter avec eux sur notre objet de recherche. Ainsi cette pré-enquête nous à permis : La lecture et le dépouillement de la documentation qui se rapproche du sujet. A ce propos, nous avons consulté des documents donnés auprès du service des ressources humaines de cette entreprise, portent sur la gestion de carrière et sur la mobilité. De plus, sous l'autorisation de la responsable des ressources humaines qui a été notre co-encadreur nous avons pu récupérer certain documents que nous avons utilisé dans l'analyse documentaire.

1.2.2 présentation de l'étude

Pour notre recherche nous avons eu recoure a une étude qualitative et quantitative a la fois, car ces deux méthodes sont perçues comme complémentaire, la méthode qualitative dans le cadre de notre recherche s'appuie sur une analyse documentaire et des entretiens, qui reposent principalement sur des données verbales et des dialogues, les informations recueillies

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

sont ensuite analysés d'une manière interprétative, alors l'approche quantitative met l'accent sur la collecte des données qui peuvent être mesurés, elle utilise des moyens traditionnels de mathématique et statistiques pour analyser les résultats d'une façon concluante.

Nous avons effectué cette étude auprès du département ressources humaines de la DRGB, sous forme d'un stage d'un mois, de 12 mars au 12 avril 2017, afin de mieux comprendre la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres, en premier lieu nous avons fait une recherche documentaire, puis nous avons opté pour un entretien avec la responsable des ressources humaines afin de mieux cerner notre problématique de recherche, ensuite nous avons effectué huit (08) autres entretiens avec différents cadres pour réaliser le suivi de leur carrières, afin d'approfondir nos connaissances sur la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres. En dernier lieu nous avons réalisé une enquête par questionnaire dont l'objectif est d'approcher cette relation.

1.2.3 la structure des guides d'entretiens et le déroulement des entretiens

Notre guide d'entretien a été destiné aux personnes suivant : la responsable des ressources humaines qui est notre co-encadreur car elle est la mieux placée pour plus d'éclaircissement sur la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation des cadres à la DRGB, cet entretien s'est fait sur rendez-vous préalable de 1h30. Avec un guide d'entretien qui se compose des questions ouvertes pour récolter un maximum de détails, il est divisé en deux (02) axes (voir l'annexe N°1).

Axe N°1 : la contribution de la gestion des carrières à la motivation des cadres : qui nous permet de savoir l'influence de la gestion des carrières sur la motivation des cadres.

Axe N°2 : la contribution de la mobilité interne à la motivation des cadres, l'objectif et de savoir l'avis de la responsable RH sur la relation qui existe entre ces deux notions.

De plus, un autre guide d'entretien (voir l'annexe N° 2) destiné aux différents cadres dont l'objet est de faire un suivi de leur carrière professionnelle, en précisant les différents postes occupés à la DRGB, les types de mobilité pratiqués, et leur avis en terme de motivation sur les différents postes occupés, ainsi, sur la pratique de mobilité interne et le système de gestion de carrière en général. Ces entretiens ont été réalisés durant notre stage d'une manière non prévue et beaucoup plus lors de la distribution des questionnaires.

1.2.3.1 Méthode d'analyse des résultats issus de l'entretien

Pour l'analyse des données issues de notre étude qualitative, nous allons essayer de comparer ce que nous avons avancé dans le cadre théorique et les réponses de la responsable

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

ressource humaine ainsi les paroles des cadres, en essayons d'apporter des points d'analyse et d'interprétation.

1.2.4 La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête

Nous avons mené notre enquête par questionnaire sur un échantillon de 50 cadres parmi 270, sous autorisation de la responsable RH. Nous avons collecté 40 questionnaires sur les 50 distribués. Ainsi, nous tenons à préciser que notre échantillon n'est pas représentatif par conséquent les résultats de l'enquête doivent être interprétés avec prudence.

Pour mener bien notre enquête nous avons optés pour des questions fermées, semi ouvertes et à choix multiples et des questions ouvertes, notre questionnaire est structuré en trois axes que nous présentons comme suit :

Axe N°(01) : présentation des cadres : qui a pour objectif d'identifier l'échantillon étudié ;

Axe N° (02) La gestion des carrières au sein de la DRGB : cette axe a pour objectif de savoir la contribution de la gestion des carrières dans l'évolution et la motivation des cadres au sein de cette entreprise ;

Axe N°(03) la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB: a pour objectif de savoir l'influence de la mobilité interne sur la motivation des cadres.

1.2.5 La méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire

Pour l'analyse des données issues de notre enquête par questionnaire, nous avons opté pour la technique d'analyse par l'utilisation de logiciel EXCEL. Pour chaque axe nous allons analyser question par question.

Après avoir présenté la méthodologie de recherche, on passe à la deuxième section pour présenter les résultats de l'enquête menée à la DRGB.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Section 2 présentation et discussion des résultats de l'enquête

Tout au long de cette section nous allons essayer de présenter les pratiques de la mobilité interne au sein de la DRGB en s'appuyant sur un ensemble de documents internes que nous avons obtenus du service ressources humaines. Nous allons ensuite procéder à l'analyse des résultats de notre enquête par entretiens et questionnaire.

2.1 La mobilité interne selon les documents internes de l'entreprise

Certains documents liés à la mobilité interne nous ont été fournis par la responsable ressource humaine, ces documents nous offrent une base sur la quelle nous pouvons présenter les pratiques de mobilité interne au sein de la DRGB. Parmi ces documents nous avons le manuel de gestion des ressources humaines, la convention collective de l'entreprise (CCE), et le règlement intérieur (RI).

2.1.1 Le recrutement (selon le manuel de gestion de l'entreprise)

En respectons la loi 90.11, la CCE : Titre II, chapitres 1 et 2 et le RI, nous constatons que le recrutement au sein de la DRGB a pour but de répondre à la vacance des postes selon des critères objectifs, et il se fait en priorité par voie interne, ce qui est assimilé à la pratique de la mobilité interne.

2.1.2 La promotion

Selon le manuel de gestion de l'entreprise et le règlement intérieur (RI) article 91, 92 nous constatons que l'application de la promotion au sein de la DRGB se fait en respect de la vacance et les exigences de poste, ainsi que la réglementation de l'entreprise. Donc l'application de la promotion au sien de la DRGB se fait selon l'égalité et l'équité, et cela peut contribuer à la motivation de ses salariés.

2.1.3 La mutation selon le manuel de gestion

A partir de ce document, nous distinguons que la mutation peut se faire dans la même unité ou entre deux (2) unités, de l'entreprise, elle peut être sans changement de catégorie, tout comme elle peut être accompagné d'une augmentation de catégorie, aussi elle peut être à la demande de travailleur ou biens à l'initiative de l'entreprise pour la nécessité de service. De ce fait, la mutation répond aux attentes de l'entreprise et celle des salariés.

2.1.4 L'avancement

D'après l'analyse des documents, nous constatons que l'avancement se fait pour récompenser l'accroissement de savoir faire et la qualité de travail des salariés en général,

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

dans certains cas, il peut se réaliser avant terme pour les travailleurs les plus méritants, et cela encourage les salariés au travail. Ainsi, peut être à l'origine de leur motivation.

2.1.5 La rétrogradation

D'après l'article 86 de RI de l'entreprise, on déduit que les travailleurs peuvent subir une rétrogradation suite à une infraction, ou le non respect de la discipline de l'entreprise en général. A partir de la, nous constatons que l'entreprise dans certains cas, oblige le salarié à faire une mobilité interne forcée à des postes inférieurs, et dans ce cas, la mobilité interne peut induire une dégradation de statut et du salaire qui peut mener a une démotivation.

2.1.6 La réaffectation

L'entreprise peut appliquer le mouvement de mobilité interne pour certains salariés qui n'arrivent pas à s'adapter à leur poste, pour les réaffecter à d'autres postes qui leur convient.

Après avoir analysé les documents officiels qui se rattachent aux pratiques de mobilité interne au sein de la DRGB, nous allons dans ce qui suit se focaliser sur les outils ou techniques et pratiques que la DRGB utilise comme facteur de motivation.

2.2 Les outils de motivation des salariés à la DRGB

Selon les documents fournis par la responsable de département ressources humaines, la DRGB utilise plusieurs pratiques et techniques qui incitent la motivation des salariés au travail, nous citons :

- la rémunération ;
- la communication ;
- le respect des droits des travailleurs, on peut citer :
 - assurer les conditions d'hygiène et de sécurité nécessaire à la protection des travailleurs ainsi la médecine de travail ;
 - assurer le transport du personnel ;
 - tout travailleur à le droit à un congé d'un mois, et congé spéciaux rémunéré ;
 - gratification pour mérite exceptionnel ;
 - amélioration des conditions de travailetc.
- les règles générales de la gestion de carrière en générale sont prises comme technique de motivation au travail :
 - le travailleur pour raison objectives peut demander une mutation ;

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

- si le travailleur promu est confirmé dans ces nouvelles fonctions, il reçoit une décision de promotion à son nouveau poste
- chaque recrue établit par contrat de travail, et une fiche d'entrée en fonction ;
- le salarié a le droit de formuler une demande de changement de poste, et pour chaque demande acceptée on établit une décision.
- La mise en retraite est accordée à tout employé remplissant les conditions légales.

Après avoir présenté les différents outils de motivation mise en place au sein de la DRGB, nous allons entamer dans le point suivant la pratique de la promotion et de mutation au sein de l'entreprise.

2.3 Le système de promotion et de mutation à la DRGB

2.3.1 La promotion

Au sein de la DRGB et à partir des documents fournis, nous constatons que la promotion consiste l'accès à un poste de travail hiérarchique supérieur et se traduit soit par un changement de poste, et de même un changement d'échelle, ainsi la promotion est l'une des procédures indispensables à la mise en œuvre d'une évolution correcte des carrières de son personnel. La DRGB lance une campagne de promotion vers la fin de l'année, il y a un taux à appliquer sur l'effectif. Elle arrête la liste des travailleurs à promouvoir d'après un avis de la commission habilitée, cette liste est établie en tenant compte du métier, du potentiel individuel dans le poste occupé et de l'adéquation du profil professionnel de l'intéressé avec les critères normatifs d'accès au poste à promouvoir, ou des conditions d'accès. Ainsi, Nous avons constaté qu'il existe des promotions verticales qui se traduisent par un changement de poste hiérarchique supérieur qui consiste à une augmentation d'échelle allant de N à N+1, et des promotions horizontales, se traduisent par une augmentation d'échelon qui constitue un changement de salaire sans changement de poste. Cela est dû à l'accumulation de l'expérience professionnelle et l'ancienneté de poste de travail. La DRGB prépare chaque année la liste des travailleurs concernés par l'avancement. Ainsi l'échelon est octroyé selon le mérite du travailleur sur proposition de la hiérarchie.

2.3.2 Les systèmes de mutation à la DRGB

Selon le manuel de gestion ressource humaine de l'entreprise, circulaire d'application N°7.04 et la convention collective de l'entreprise titre VI, chapitre 2 nous présenterons la mutation à la DRGB.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

D'abord la mutation se définit selon la CCE comme : « ... le passage d'un poste de travail à un autre poste, entraînant un changement d'affectation. Ce changement d'affectation peut entraîner un changement de lieu de travail ou de résidence, ou les deux à la fois ». Ainsi, il existe plusieurs types de mutation : mutation interne : a l'intérieur de la structure (exemple : SBM vers SP2), mutation entre les sous direction.....etc.

Après avoir présenté la promotion et la mutation au sein de la DRGB selon des documents interne de l'entreprise nous allons présenter les résultats de l'entretien réalisé avec la responsable des ressources humaines pour approfondir nos connaissance sur la relation qui existe entre la motivation et la mobilité au sein de la DRGB.

2.4 La présentation de l'entretien avec le responsable RH

A travers ce guide (voir annexe n°1) nous avons pour but d'approcher les perceptions du la RRH sur la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation des cadres au travail au sein de la DRGB. Le tableau suivant synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec la responsable ressource humaines.

Le tableau N° 05 : les questions et les réponses de l'entretien avec la responsable ressource humaines.

Questions	Réponses
Axe 1 : la contribution de la gestion de carrière a la motivation des salaries	
Autant que vous êtes la responsable RH, Selon vous existe-il un plan de carrière dans l'entreprise?	« évidemment, ajoutant a cela la plupart des salariés on une bonne carrière ».
que penser vous du système de gestion de carrière mise en place ?	« Pour moi d'une manière général il répond aux attentes de l'entreprise. Ainsi, les désirs des salariés. »
La démarche de la gestion de carrière dans votre entreprise est-elle motivante ?	« Oui, puisque elle permet au salariés de s'évoluer et de bénéficier de formation et de promotion. »

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

<p>Selon vous la politique de formation contribue-t-elle à l'évolution et l'amélioration des compétences du salarié ?</p>	<p>« oui sont bénéfique malgré que dé fois sont des séminaires et des formations a court terme mais elle permet au salaries de faire des mise a jours, s'amélioré et d'acquérir des nouvelles connaissances ».</p>
<p>Axe 2 : la contribution de la mobilité interne a la motivation des salaries</p>	
<p>Si on parle des cadres, existe-il pour eux un mouvement de mobilité ?</p>	<p>« Oui selon des perspectives de la vacance des postes, ainsi dans l'entreprise si on parle de la mobilité des cadres, on parle sur la promotion. Puisque ils pratiquent beaucoup plus la promotion ».</p>
<p>quelle sont les critères qui sont pris en compte lors d'une évolution (promotion) d'un salarié ?</p>	<p>« l'ancienneté, le diplôme, les compétences, le mérite...etc. »</p>
<p>Pensez-vous que la mobilité interne est une source de motivation ?</p>	<p>« au sein de l'entreprise la mutation et presque toujours demandée donc elle est motivante pour les demandeurs, aussi la promotion malgré dans certains cas elle est subi tout en appliquant les ordres de la direction générale, et la réglementation mais dans la majorité des cas elle motive les cadres ».</p>
<p>Quelle est l'objectif recherché par l'entreprise à travers la mobilité ?</p>	<p>« la mobilité répond non seulement aux besoins de l'entreprise en effectif mais aussi aux attentes des salariés ».</p>
<p>Pour vous la mobilité interne peut développer certains aspects positifs pour le salarié ?</p>	<p>« La mobilité interne permet au salarié de s'amélioré professionnellement, de développer ses connaissances et ses compétences et de réaliser une bonne carrière ».</p>
<p>Selon vous quels sont les freins liés à la mobilité interne au sein de l'entreprise ?</p>	<p>« la mobilité interne est freiné par des barrières lié a l'individu, les politiques de recrutement, les conditions sociales, et le milieu de travail...etc. »</p>

Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

2.4.1 L'analyse de la discussions de l'entretien avec la responsable de département ressources humaines

Dans cette étape nous allons essayer d'approfondir notre compréhension sur la participation de système de gestion de carrière et la mobilité interne à la motivation des cadres du point de vue de la responsable ressources humaines au sein de la DRGB.

Par rapport à la première question, nous constatons qu'il existe un plan de carrière réel et formel mise en place au sein de l'entreprise.

Dans la réponse à la deuxième question nous constatons que le système de gestion de carrières mis en place au sein de la DRGB répond non seulement au besoin de l'entreprise mais aussi aux attentes et aspirations des salariés.

Concernant la réponse a la troisième question, nous notons que la gestion des carrières de la DRGB et juger motivante pour les salariés selon la RRH cela est expliqué par le fait que elle leurs permet d'évoluer et de bénéficier des formations qui les conduit à avoir d'autres avantages positifs.

Pour la réponse à la quatrième question la responsable RH, nous a confirmer que la formation est vraiment bénéfique pour les salariés de l'entreprise puisqu'elle leurs permet d'acquérir des nouvelles connaissances et de faire des mise a jours.

La réponse à la cinquième question nous amène à constater que les cadres de la DRGB pratiquent le mouvement de la mobilité et surtout la promotion, et par rapport a ce que nous avons avancé dans le cadre théorique la promotion est perçu comme motivante.

Concernant la réponse à la sixième question, nous avons retenues que les principaux critères qui ont mis en compte lors d'une évolution (promotion) c'est l'ancienneté, le diplôme, les compétences et le mérite. Ainsi, nous pouvons dire que les critères de sélection au sein de l'entreprise sont objectifs.

En ce qui concerne la réponse à la septième question, nous retenons que pour la RRH la mobilité interne dans la majorité des cas est motivante pour les salariés, puisque elle engendre plusieurs aspects positifs.

Par rapport a la réponse de la huitième question, nous retenons que l'objectif recherché à travers la mobilité c'est répondre non seulement aux besoins de l'entreprise en terme d'effectif, mais aussi aux attentes et aspirations des salariés, cela nous amène à dire que la RRH a conscience que les objectifs a travers la mobilité interne concerne a la fois l'entreprise et le salarié, ce que nous avons déjà avancé dans le cadre théorique.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Concernant la réponse à la neuvième question, nous notons que la mobilité interne permet aux salariés de s'améliorer professionnellement et de développer leurs connaissances et compétences et réaliser une bonne carrière. Ainsi, par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique nous pouvons conclure que la mobilité est réellement procure pour le salarié des aspects positifs tels que l'évolution dans la carrière....etc.

La dixième réponse, nous permet de constater qu'au sein de la DRGB, il existe des freins à la mobilité qui sont évoqué par plusieurs sources en trouve des freins liés a l'individu, il existe un ensemble d'individus veulent obtenir tout sans rien donner en contre partie, sans implication et contribution, (progresser et évoluer dans leur carrière sans fournir d'effort). Ainsi, il existe autres freins lié a l'individu comme :

- Le manque de connaissance de soi : (ses capacités, valeurs, Points forts, points faibles,...etc) ;
- Le manque de confiance et d'assurance en soi ;
- Le sentiment de ne pas être à la hauteur avec la peur d'être vu comme tel..... ;
- d'équilibre entre vie professionnelle, personnelle et familiale ;
- La peur de critiques et de jugements des autres.....Etc.

Ainsi selon la responsable de ressources humaines la politique de recrutement peut être un frein à la mobilité. Puisque, elle contient des éléments contradictoires aux besoins de mobilité interne. A titre d'exemple au sien de l'entreprise les travailleurs son pas incité par le départ volontaire (démission,...etc.), pour préparer la relève. Autrement, cela conduit à un manque de perspective de mobilité. De plus la RRH nous à mentionner d'autre freins lié a la mobilité tell que les conditions sociale, le milieu de travail...etc.

Enfin, d'après cette analyse nous constatons que le système de gestion de carrières et surtout à travers les formations et la mobilité interne de type promotion, permet l'évolution des salaries, ainsi avoir plusieurs autres aspects positifs, et cela les conduit à être motivés.

Après avoir présenté les résultats de l'entretien que nous avons fait avec la responsable ressources humaines, nous allons enchaîner avec la présentation des autres résultats des entretiens que nous avons réalisés avec 8 cadres. Ainsi, nous tenons à précisez que ces 8 personnes ont été choisi par rapport à les profiles différents dans l'entreprise, nous avons choisit de ne présenter que deux exemples de suivi de carrière, les 6 autres cas sont présenter dans (l'annexe N°3).

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

2.5 La présentation des entretiens réalisés avec les cadres

Ces entretiens sont réalisés pour un double objectifs, premièrement c'est pour faire le suivi de carrières de certains cadres et cela à partir des renseignements sur leurs carrières y compris les différentes formations et postes occupés au sein de l'entreprise...etc.

Deuxièmes, ces entretiens servent à approfondir nos connaissances sur la motivation des cadres en termes de mobilité interne.

Tableau N° 6 question et réponse avec le premier cadre

Questions	Réponse
Entant que cadre a la DRGB quelle est votre âge, ainsi ton ancienneté au sein de l'entreprise ?	« actuellement j'ai 56 ans et j'ai acquis 33 ans d'expérience au sein de cette entreprise ».
Quelle et votre niveau d'étude et quelle sont les formations que vous avez effectué avant votre recrutement au sein de la DRGB ?	« avant que je sois recruté à la DRGB j'ai eu un diplôme de technicien supérieur d'état en automatisation a l'institut national des hydrocarbures (INH) de Boumerdes »
Avez-vous déjà travaillé en dehors de la DRGB ?	« non j'ai commencé ma carrière directement à la DRGB».
Avez-vous bénéficié de formation au sein de votre entreprise ?	« oui, au sein de l'entreprise j'ai bénéficié des formations sur les nouvelles installations de l'entreprise mais c'est juste des séminaires et a court durée pour faire des mise a jours ».
Quelle sont les critères pris en considération lors de votre recrutement ?	« la réussite au concoure d'accès au poste et d'être dégager du service national ».
Quelle sont les différents postes que vous avez occupé au sein de la DRGB et compris leur échelle et échelon et le type de mobilité pratiqué, ainsi votre avis en terme de motivation dans chaque poste ?	« j'ai été recruté le 16/07/83 a la DRGB pour occupée le poste de technicien supérieur en Automatisation, échelle : 13. - en mois de novembre 1992 j'ai eu une promotion subi pour avoir le poste de chef d'équipe instrumentation échelle 18, échelon 2

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

	<p>- En mois mai 2003 j'ai eu une autre promotion subi au poste de contre maitre N°1 échelle 20, échelon 05.</p> <p>- Le mois de juin 2010 j'ai subi une autre promotion pour accéder à un poste de contre maitre N°2 échelle 21, échelon 06.</p> <p>- Le mois de juin 2015 j'ai subi une promotion pour occupée le poste de chef section N°1. échelle 22, échelon 06.</p> <p>Ce qui concerne la motivation ces promotion ma permet d'avoir une augmentation de rémunération mais elle ne reflète pas la récompense de mes qualification et mes compétences. et moi je l'ai appelle un glissement automatique suit a des ordres de la direction général. De plus dans les postes que j'ai occupés presque c'est toujours les mêmes taches et les mêmes responsabilités et toujours il faut être prêt à résoudre les problèmes de fonctionnement de l'entreprise. »</p>
Souhaitez-vous, à présent un changement dans le cadre d'une mobilité interne ?	« oui une promotion puisque à la fin de ma carrière et pris de la retraite, pour avoir une bonne rémunération lors de ma retraite ».
Que pensez-vous du système de gestion de carrière mise en place dans votre entreprise ?	« au vouloir du chef ».
a votre avis, quels sont les problèmes qui affectent négativement votre carrière au sein de cette entreprise	« la mauvaise gestion de la carrière professionnel des responsables de l'entreprise ».
Entant que cadre, quels sont les éléments qui vous incite à donner le meilleur de vous-même ?	« ma conscience professionnel puisque pour moi chaque droit a un devoir ».

Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'enquête

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

2.5.1 L'analyse de la discussions de l'entretien avec le 1er cadre et le suivi de sa carrière

Par rapport aux réponses collecter nous constatons que ce cadre est âgé de 56ans, il à eu 33 ans d'enceinté au sein de la DRGB, ainsi nous pouvons dire que il à une large expérience dans cette entreprise, il est doté d'un niveau d'étude supérieur et titulaire d'un diplôme de technicien supérieur d'état en automatisation, à l'institut national des hydrocarbures (INH) de Boumerdes, ce cadre à commencé sa vie professionnelle directement dans la DRGB. Autrement dit-il n'à jamais travaillé dans une autre entreprise, au cour de son parcours professionnel, il à pu bénéficier de formations sur les nouvelles installations de l'entreprises, mais c'est juste des séminaires à courte durée, crêt à faire des mise a jours, mais qui n'ont pas d'incidence sur l'évolution de sa carrière. De la nous pouvons dire que la formation n'est pas prise comme critère lors de l'évolution de ce salarié.

En ce qui concerne le mouvement de mobilité ce cadre a fait la mobilité plusieurs fois de type promotion pour occupée plusieurs postes de la façon suivante :

Il a été recruté le 16/7/1983 après sa réussit au concoure de recrutement pour occupée un poste de technicien instrumenter qualifié à la catégorie treize (13) au département maintenance après avoir reçu la décision de recrutement.

En 11/1992 il a eu une promotion subi vers le poste chef d'équipe instrumentation à l'échelle 18, échelon 02, après neuf (09) ans de service.

En 05/2003 il a été promu au poste contre maitre niveau (N) 1, qui lui a permet d'atteindre l'échelle vingt (20), échelon cinq (05) ou il a travaillé sept (07) ans.

En juin 2010 il a subi une promotion, pour occupée le poste de contre maitre N 2, avec changement de catégorie, pour être à l'échelle vingt un (21), échelon six (06) il a servi a ce poste pendant cinq (05) ans.

Actuellement ce salarié occupe le poste de chef de section N1, échelle 22, échelon 06 après avoir reçu une promotion en juin 2015.

Nous pouvons constater que la seul chose qui motive ce cadre durent son évolution c'est l'augmentation du salaire puisque pour lui ces postes contient presque les mêmes taches et les mêmes responsabilités.

Ce cadre souhaite encore une autre promotion puisqu'il est prêt de sa retraite et cela lui permet d'avoir une bonne rémunération lors de sa retraite.

Enfin dans le cas de ce cadre, le système de gestion de carrière ne répond pas à toutes ces attentes, mais il lui permet juste une augmentation de salaire a travers des promotions.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

De plus pour lui le système de gestion de carrière n'est pas efficace car il a certains inconvénients et dans certains cas il se base sur les relations sociales.

Ainsi le cadre nous déclare que l'élément le plus incitant pour donner le meilleur de lui-même c'est d'être motivé par sa conscience professionnelle puisque pour lui chaque droit a un devoir.

Tableau N° 7 question et réponse avec le chef terminal

Question	Réponse
Pouvez-vous nous dire quel est votre âge et votre situation familiale ?	« mon âge et de 51ans je suis marié et j'ai trois enfants ».
Quel est votre niveau d'étude et les formations que vous avez réalisées avant d'être recruté à la DRGB ?	«avant mon recrutement à la DRGB j'ai obtenu un diplôme d'ingénieur en électronique à l'université de Bejaia. de plus j'effectué une formation a Cévital sur le processus de mise en bouteille de l'huile raffiné ».
Avez-vous déjà travaillé en dehors de la DRGB ?	« oui j'ai eu trois ans d'expérience dans une entreprise de réalisation de travaux d'électricité, et deux ans au sein de CEVITAL en qualité d'ingénieur en électricité ».
Pouvez vous nous décrire les différents postes que vous avez occupés pendant votre parcours professionnel en terme de mobilité (promotion/mutation, subi/choisi), votre échelle et échelon dans les différents postes et êtes-vous motivé dans ces postes ?	« j'ai été recruté à la DRGB le 24/04/2000 pour occuper le poste de chef de quart catégorie 22, ce poste est motivant puisque j'ai changé d'une entreprise privée vers une grande entreprise publique ; - le 01/11/2003 j'ai occupé le poste ingénieur en électricité suite à une mutation demandée et acceptée, échelles 23 échelon 01, ce poste est plus motivant puisque il me permet d'exercer un métier de ma spécialité ; - le 03/2006 j'ai reçu une promotion pour

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

	<p>obtenir un poste de chef de projet échelle 23, échelon 01, je suis motivé dans ce poste puisque il me permet d'éviter une certaine routine, de plus c'est un poste intéressant ;</p> <p>- 12/2007 j'ai été muté volontairement au poste de chef terminal échelle 25 et je me suis motivé dans ce poste car il me permet d'avoir une carrière plus intéressant ».</p>
Avez-vous bénéficié de formation dans cette entreprise ?	« oui une formation sur l'électricité, l'automate, anglais, et management ».
Pensez-vous que ces formations sont bénéfiques pour vous ?	« Oui ces formations sont bénéfiques pour moi puisqu'elles m'ont permis de faire des mises à jours et d'acquérir de nouvelles connaissances ».
Que pensez-vous de votre système de gestion de carrière ?	« Pour moi ce système est motivant puisque il m'a permis de m'évaluer et de bénéficier des formations »

Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

2.5.2 L'analyse de la discussion de l'entretien avec le 2ème cadre et le suivi de sa carrière

Par rapport aux réponses collectées nous constatons, ce cadre a 51 ans, marié et il a trois enfants. Le cadre nous a confirmé que avant son recrutement à la DRGB il a obtenu un diplôme d'ingénieur en électronique à l'université de Bejaia. De plus, il a effectué une formation sur le processus de mise en bouteille de l'huile raffinée. Ainsi il nous affirme qu'il a déjà travaillé trois ans dans une entreprise de réalisation de travaux d'électricité, et deux ans au sein de Cevital, effectivement nous constatons que cet agent a acquis des expériences avant son recrutement à la DRGB.

Ensuite ce cadre a été recruté à la DRGB, le 29/04/2000 pour occuper le poste de chef de quart, et son classement a été dans la catégorie 22, ce poste a été motivant pour cet agent par ce que elle lui permet de changer son poste de travail d'une entreprise privée vers une plus grande entreprise publique.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Le 01/11/2003 cet agent est devenu un ingénieur en électricité par une demande de mutation acceptée, ou il à rejoint la catégorie 23, pour lui ce poste et plus motivent puisque il lui permet d'exercé un métier de sa spécialité.

Le 03/2006 ce cadre à commencer a travaillé comme chef de projet après avoir demandé une promotion accepter et cela accord pour lui une certains motivation autant qu'elle lui permettre d'éviter une certains routine, et accéder a un poste plus intéressent.

En 12/2007 cet agent est muté volontairement au poste chef terminale, puisque pour lui le poste est motivent au tempe que il lui permettre d'avoir une carrière plus intéressante ainsi une augmentation dans la catégorie professionnel, ou il a passée de l'échelle 23 en arrivent a l'échelle 25.

Par rapport au dire de l'agent, nous constatons que durant les 17 ans d'enceinté de ce cadre a la DRGB il a bénéficié de plusieurs formation dans des domaines différent, a titre d'exemple une formation dans le domaine de l'électricité, l'automatisme, une formation dans la langue anglaise et en managementetc. ainsi les formations qu'il à réalisé son bénéfique. Puisque, elle lui permet de faire des mises à jour, et d'acquérir de nouvelles connaissances.

Pour ce cadre le system de gestion de carrière de l'entreprise est motivent, par ce qu'il lui permettre l'évolution dans sa carrière et de bénéficier des formations qui ont été bénéfiques, puisque elle lui permettre de faire des mises à jour et d'acquérir des nouvelles connaissances. De plus ces formation on aider cette agent à accéder au différent poste occupée dans cette entreprise.

Ce cadre et toujours motivé par une mobilité interne de type mutation pour occupé un poste dans le département HSE ou dans le département de réalisation des travaux neuf puisque cette agent et intéressé par de nouveaux challenge, et selon les ancrs de Sheine cette agent se classe dans l'ancre d'effet peur car il est attiré par les changements, et affronter les défis.

Pour la suite des entretiens avec les autres cadres nous avons, présenté les résultats sous forme d'annexe (N°3).

2.5.3 Conclusion des résultats des entretiens effectués avec les cadres

A partir des résultats obtenu par les entretiens effectués avec les cadres, nous constatons que, à travers le système de gestion des carrières et la politique de mobilité interne de l'entreprise la majorités des cadres ont été touché par la mobilité interne et surtout de type promotion alors que cette dernière leur permet d'atteindre plusieurs aspects positifs

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

(évolution de la carrière, avoir plus de responsabilité, et une augmentation des salaires...etc.), et cela peut contribuer à leurs motivations

Après avoir présenté les résultats de notre étude qualitative par entretien en vas enchaîner avec la présentation des résultats retenus par le biais de la recherche quantitative par questionnaire.

2.6 Analyse et interprétation des données issues de l'enquête par questionnaire

Notre enquête par questionnaire a pour but de cerner la relation qui existe entre la motivation et la mobilité interne des cadres au sein de la DRGB. Ainsi, les résultats de cette enquête seront présentés et interprétés dans les points suivants

Axe N° 1 présentation de l'échantillon (identification des cadres)

Cet axe consiste à présenter le profil général des cadres de notre échantillon à savoir, l'âge, le sexe, le diplôme, etc. ...etc.

Tableau N° 8 : la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	10	25%
Masculin	30	75%
Total	40	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Vu les chiffres présentés dans ce tableau, nous constatons que la majorité des interrogés sont du sexe masculin avec un taux de 75%, et seulement 25% sont du sexe féminin.

Nous constatons selon notre échantillon, dans un premier temps que la DRGB accorde beaucoup d'importance au sexe masculin cela s'explique par la nature des tâches effectuées par l'entreprise, y compris le domaine technique, la recherche, l'exploitation et le raffinage du pétrole, liquéfaction du gaz, la maintenance des installations et des canalisations, la protection des ouvrages...etc. Toutes ses missions sont assurées en grande partie par le sexe masculin puisque elles demandent un certain effort physique. Ainsi, le sexe féminin se trouve que dans des postes administratifs, et pour cela le recrutement d'homme au sein de l'entreprise est supérieur à celui des femmes.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Tableau N° 9 : la répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
[28-35] ans	4	10%
] 35-50] ans	29	72,5%
Plus de 50 ans	7	17,5%
Total	40	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les données indiquées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que l'âge des membres de notre échantillon étudié dans la catégorie [35-50] ans comprend un grand nombre de notre échantillon, et qui représente 72,5%, suivi d'un effectif de 17%, pour la catégorie plus de 50 ans, et en dernier lieu 10% pour la catégorie de [28-35] ans.

Ces résultats expliquent que les cadres de notre échantillon se caractérisent par l'enceinté pour la majorité et surtout les cadres supérieurs. Donc nous remarquons que plus les salariés avancent en âge plus ils sont promu et atteignent des paliers hiérarchiques élevés.

Tableau N° 10 La répartition de l'effectif selon le niveau d'étude

Le niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	1	2,5%
Secondaire	6	15%
Supérieur	33	82,5%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que la majorité des enquêtés, ont un niveau d'instruction supérieur avec un pourcentage de 82,5%, contre 15% pour le niveau secondaire, et enfin un taux de 2,5% pour ceux qui détiennent le niveau moyen.

Les résultats montrent que les cadres de notre échantillon à la DRGB sont dotés d'un haut niveau d'instruction, cela s'explique par la complexité des tâches des cadres de l'entreprise, qui exige un niveau assez élevé pour atteindre ses objectifs organisationnels. De plus la politique générale du recrutement au sein de l'entreprise ces dernières années a décidé d'opter pour le critère du diplôme supérieur dans son recrutement, afin de maintenir sa survie. De plus les cadres qui ont le niveau moyen ou secondaire, non seulement ils présentent un taux faible, mais aussi ce sont les anciennes travailleurs qui ont évolué à travers l'expérience et l'enceinté.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Tableau N° 11 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5ans	5	12,5%
[05-10] ans	10	25
] 10-15] ans	9	22,5%
] 15-20] ans	9	22,5%
20 ans et plus	7	17,5%
Total	40	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Ce tableau présente l'ensemble des années de service (ancienneté). Dans cette optique, nous avons en premier lieu 25% pour ceux qui ont entre [05-10] ans. En seconde lieu, nous avons 22,5% pour ceux qui ont entre [10-15] ans, aussi le même pourcentage pour ceux qui ont entre]15-20] ans, en troisième lieu 17,5% pour ceux qui ont plus de 20 ans, et enfin 12,5% pour ce qui on moins de 5ans.

Nous pouvons noter que l'entreprise possède un capital humain varié qui est constitué des personnes âgées et expérimentés au sein de l'entreprise, et aussi des jeunes moins anciens mais possédant des qualités qui leur permettant d'évoluer et d'apprendre à faire mieux leur tâche, de plus à travers les réponses obtenues lors de l'enquête, nous avons pris que la majorité des cadre (et surtout les nouveaux) ont déjà travaillé dans d'autres entreprises, autrement, ils ont acquis une certaine expérience qui leur permet d'intégrer à la DRGB.

Tableau N° 12 carrière des cadre hors DRGB

	Fréquence	Pourcentage
Cadre ayant travaillé hors DRGB	26	65%
Cadre ayant jamais travaillé hors DRGB	14	35%
Total	40	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau, nous constatons que la plupart des interrogées avec un taux de 65% assurent qu'ils ont déjà travaillé en dehors de la DRGB. Par contre, 35% disent qu'ils ne sont jamais travaillés dans une autre entreprise à part la DRGB.

A partir de la nous pouvons noter que notre échantillon possède un capital humain expérimentées ou la majorité on acquis des expériences dans d'autres entreprises, et nous pouvons déduire à partir des résultats obtenus des questionnaires que la majorité des cadres de notre échantillon moins anciens dans la DRGB possédant une large expérience avant leur intégrité au sein de l'entreprise.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Axe N°2 : la gestion de la carrière des cadres au sein de la DRGB

Dans cet axe nous allons essayer de déterminer l'efficacité de système de gestion de carrière de l'entreprise et le degré de sa contribution à la motivation des cadres.

Tableau N° 13 : les opportunités de formation interne à la DRGB

Les opportunités de formation	Fréquence	Pourcentage
Oui	25	62,5%
Non	15	37,5%
Total	40	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Dans ce tableau, nous remarquons que la plupart des enquêtés ont bénéficié d'une formation avec un taux de 62,5%, contre 37,5% qui n'ont pas bénéficié, mais la majorité parmi eux illustre leur réponse qu'ils n'ont pas beaucoup d'expérience au sein de l'entreprise.

Cela illustre le grand effort en formations que fournit la DRGB pour ses salariés afin d'adapter leur compétences aux orientations stratégiques de l'entreprise. Ainsi, à travers ces formations elle développe son capital humain, de plus, elle offre à ces salariés des possibilités de progression.

Tableau N° 14 le point de vue des cadres sur le système de gestion des carrières mis en place au sein de l'entreprise

	Fréquence	Pourcentage
Efficaces	24	60%
Certains inconvénients	7	17,5%
Pas efficaces	5	12,5%
Aucune réponse	4	10%
Total	40	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Vue les chiffres présentés dans ce tableau, nous remarquons que la majorité des interrogés, soit 60% assurent que le système de gestion de carrière de leur entreprise est efficace, et 17,5% déclare qu'il présente certain inconvénient. Ainsi, 12,5% déclarent qu'il n'est pas efficace du tout, enfin 10% ils ont évité de répondre a cette question vis a vis de leur poste par rapport a l'entreprise et d'autre veut pas divulguer des informations pour éviter tout formes de compromis entre son poste et la hiérarchie.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Pour les cadres qui ont répondu que ce système est efficace, ils ont justifié leur réponse que ce dernier leur permet de récompenser leurs efforts fournis et de les aider à réaliser leurs aspirations et leurs attentes, de plus il leur permet d'avoir des formations et d'évoluer à travers des promotions.

Par contre les deux catégories qui ont répondu que le système de gestion de carrière à certains inconvénients, ou pas efficace du tout, illustrent leur réponse que ce système n'est pas modernisé, de plus il n'est pas équitable dans certains cas, ou il se base sur le relationnel au lieu du mérite et les compétences, et pour les autres ce système manque de suivi de carrière.

D'après ces réponses on peut déduire que l'entreprise joue un rôle important dans la gestion des carrières de ces cadres. Ainsi, le système de gestion des carrières peut être motivant pour la plupart des cadres. Mais malgré cela, y'a une certaine catégorie de cadre qui ne sont pas satisfaits de ce système puisqu'il contient certains inconvénients. De ce fait, l'entreprise doit accorder plus d'importance à ce dernier en utilisant des méthodes d'évaluation objectives, et favoriser l'évolution et le suivi des carrières des salariés.

Axe N°3 la relation entre la mobilité interne et la motivation des salarés

Dans cet axe, nous allons faire le tri croisé afin d'approcher la relations qui existe entre la mobilité interne et la motivation des cadres de la DRGB.

Tableau N° 15 : l'avis des cadres sur l'existence de mouvement de mobilité interne a DRGB

Les réponses des cadres	Fréquence	Pourcentage
Oui	36	90 %
Non	04	10 %
Total	40	100 %

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau nous déduisons que la majorité des cadres ont bien signalé l'existence de mouvement de mobilité interne avec un pourcentage de 90% de l'échantillon étudié, par contre c'est juste 10% des cadres qui ont un avis négatif sur ce mouvement, et cela s'explique par le fait qu'ils ont pas fait de mobilité puisque ils ont pas beaucoup d'ancienneté ou bien leur poste contient un certains plafonnement.

A travers ces résultats nous pouvons juger que la DRGB favorise la mobilité interne et nous constatons que cette pratique existe d'une façon continue.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Tableau N° 16 : la répartition de l'échantillon selon le mouvement de la mobilité

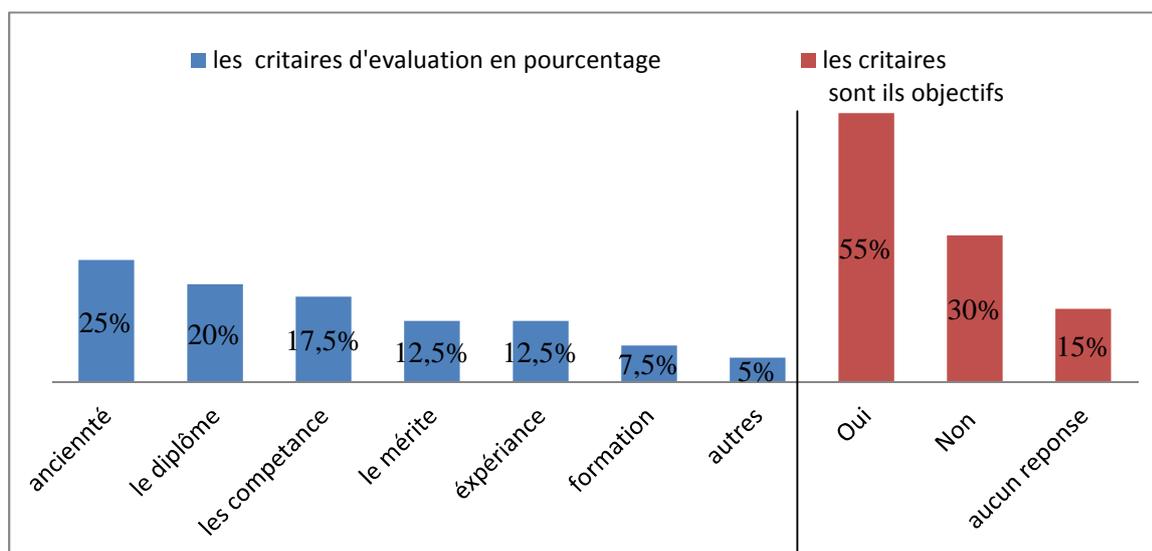
La réponse des cadres	Fréquence	Pourcentage
Cadre qui en fait la mobilité	28	70 %
Cadre qui en pas fait la mobilité	12	30 %
Total	40	100 %

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les informations de ce tableau, nous constatons que la majorité des interrogés ont fait l'objet d'une mobilité avec un pourcentage de 70%, contrairement un pourcentage de 30% des cadres s'ont pas été objet d'une mobilité interne. Puisque on premier lieu la majorité de ces derniers son nouveaux au sien de l'entreprise.

A partir de la on peut conclure que l'entreprise collabore en grande partie dans l'évolution professionnel de leur cadres, et la satisfaction de leur besoin d'estime ou d'accomplissement ce dernier procure la motivation des ses cadres.

Figure N° 6 les avis des cadres sur les critères d'évaluation prise en compte par l'entreprise lors d'une mobilité interne



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les résultats de cette figure on peut distinguer que les deux critères les plus pris en considération lors d'une évaluation pour une mobilité au sein de la DRGB sont l'ancienneté et le diplôme avec un pourcentage de 25% et 20%, de l'autre coté 17,5% des interrogés estiment que c'est les compétences, et 12,5% disent que c'est le mérite et le même pourcentage pour l'expérience. Ainsi, 7,5 % de l'échantillon ont mentionné autres choses. Et à la fin 5% jugent que la formation est un critère pris en considération lors de la mobilité.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Ainsi, y'a 55% de notre échantillon indique que ces critères sont objectifs. Ainsi pour les 45% restons, 30% disent le contraire, et 15% on pas répondu a cette question vis avis de leur poste par rapport à l'entreprise, et pour autre cela leur permet d'éviter tout forme de compromis entre son poste et la hiérarchie.....etc.

Cela indique que la DRGB se base en premier lieu sur l'ancienneté et le diplôme lors de l'évaluation pour une mobilité interne. Ainsi, sur d'autres critères qui sont objectifs selon la majorité des avis des cadres, même y'a un faible pourcentage des cadres qui on mentionner autres chose comme, l'existence d'opportunités. Mais, pour autres elle se base dans certains cas sur des critères subjectifs comme les relations avec la hiérarchie et le socialisme. A partir de ses résultats on peut conclure que au sein de l'entreprise y'a une partie des cadres sont pas satisfais par les critères d'évaluation.

Tableau N° 17 les types de mobilité effectué par les cadres au sein de DRGB

	Fréquence	Pourcentage
Promotion	22	78,57%
Mutation	2	7,14%
Promotion + mutation	4	14,29%
Total	28	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Ce tableau nos montre que la plupart des cadres qui ont fait la mobilité au sein de l'entreprise été de type promotion avec un taux de 78,57%, et que 14,29% assurent qu'ils ont pratiqué un double mouvement de la mobilité qui ce traduit par des promotions et mutations et un faible pourcentage de 7,14% déclarent qu'ils ont fait des mutations.

A la base de ce tableau nous pouvons dire que la DRGB prend en compte l'évolution de carrière de ses cadres, puisque la majorité ont bénéficiée au moins d'une promotion et cela peut être expliqué par la valorisation des cadres de la part de l'entreprise tout en donnant des possibilités de progression dans la carrière professionnelle. Ajoutant, à cela, les personnes qui ont fait la mutation précisant qu'elle a été choisie et acceptée par l'entreprise, de plus elle a été pour des raisons personnelle, et parmi les exemples cité « c'est d'avoir plus de tempe pour mais enfants, la paix, un poste correspond à ma spécialité». A travers ces donné on peut dire que l'entreprise fais l'effort de répondre à la majorité des attentes et aspirations des ses salaries et cela peut contribuer à leur motivation. Ainsi, cette question a été déjà traité avec la responsable ressource humains, et d'après les réponses des cadres on distingue que y' a une

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

certaines cohérence des réponses et la en confirme que la promotion et la plus pratiqué au sein de la DRGB.

Tableau N°18 nombre de fois que les cadres on fait la mobilité.

Type de mobilité Nombre de fois	Promotion		Mutation	
	Fréquence	pourcentage	fréquence	pourcentage
Une fois	12	46,15%	04	66,67%
Deux fois	09	34,61%	02	33,33%
Trois fois	02	7,70%	00	00%
Quatre fois et plus	03	11,54%	00	00 %
Total	26	100 %	06	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après ce tableau nous pouvons constater que les opportunités de mobilité au sein de l'entreprise diffère d'un cadre a un autre, et nous notons qu'il y'a des cadres qui ont bénéficié d'une seule promotion durant leur parcours professionnel au sein de la DRGB avec un pourcentage de 46,15%, d'autre ont bénéficié de deux promotions au sein de l'entreprise avec un pourcentage de 34,61%. En outre, nous retrouvons que 7,70% de l'échantillon ont bénéficié de la promotion trois fois, et même il y'a ceux qui ont la chance de bénéficier de la promotion quatre fois au plus et cela représente 11,54% de notre échantillon.

Ce qui concerne la mutation elle n'a pas été vraiment exercé de la part des cadres de notre échantillon au sein de l'entreprise, pour cela on trouve que six personnes, ont fait la mutation, parmi eux quatre personne ont fait l'objet de mutation une fois et les deux autres deux fois.

A partir de la, on peut retenir que l'entreprise soutien les cadres pour évoluer et avoir une bonne carrière, ainsi on peut constater que l'entreprise favorise beaucoup plus la promotion, et ce résultat convient à la réponse obtenue lors de l'entretien avec la responsable ressources humaines ainsi nous pouvons dire que la DRGB prend en considération les efforts de ses cadres, et cela peut influencer positivement sur la motivation de ses derniers puisque, elle est en corrélation positive avec celle-ci autant qu'elle engendre pour les cadres plusieurs aspects positive.

Tableau N° 19 la mobilité choisie ou subie

Type de mobilité Propositions	Promotion		Mutation	
	Référence	Pourcentage	Référence	Pourcentage
Choisie	8	30,77%	06	100%
Subie	18	69,23%	00	00
Total	26	100%	06	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Dans la DRGB la mobilité avec ses différentes formes, peut être choisie et exprimée par les salariés, comme elle peut aussi être subie par les salariés pour des choix de gestion imposée par la direction. Dans notre cas, 69,23% des répondants ont déclaré avoir subi la promotion, contre seulement 30,77% qui l'ont choisie.

Ses résultats reflètent que les promotions dans la majorité des cas se font selon les besoins de l'entreprise, tout en appliquant le règlement intérieur et les règles de la convention collective, ou par ordres de la direction générale, à titre d'exemple « chaque salariés qui a plus de 5 ans dans le même poste il doit avoir une promotion ». Alors, cette promotion dans la vision de certains cadres « est un glissement automatique », mais malgré que cette promotion dans la majorité des cas été subie mais les cadres enquêtés la considère qu'elle est positive et motivante, et cela ce diffère de ce que nous avons retenu dans la partie théorique où nous avons retenu que la mobilité subie, est considérée dans la majorité des cas démotivante pour les salariés, mais dans notre cas ce qui explique la motivation des cadres de la mobilité subie, c'est que elle présente la promotion, et cette dernière leur permet de bénéficier de plusieurs aspects positifs.

Par contre dans le cas d'une mutation notre échantillon a toujours la choisi pour certains raisons personnelles qui ce diffère d'un cadre à un autre, alors on peut dire que, on tant qu'elle est demandée sa vue dire elle est motivante pour ces derniers.

Tableau N°20 les avis des cadres en termes de changement dans le cadre d'une mobilité à présent

	Fréquence	Pourcentage
Oui, une mobilité type promotion	16	40%
Oui, une mobilité type mutation	5	12,5%
Non	9	22,5%
Aucune réponse	10	25%
Total	40	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Nous constatons à travers les informations qui figurent ci-haut que 40% de notre échantillon est ambitieux par un changement dans le cadre d'une mobilité interne de type promotion. Ainsi, 25% des enquêtés n'ont pas répondu à cette question, et cela peut être expliqué par le fait que ses salariés ont un doute entre choisir un nouveau poste ou de rester dans leur poste actuel. Puisque, pour eux un nouveau poste peut leur offrir des perspectives positives, telle que l'augmentation du salaire...etc. Mais aussi négatives par exemple une

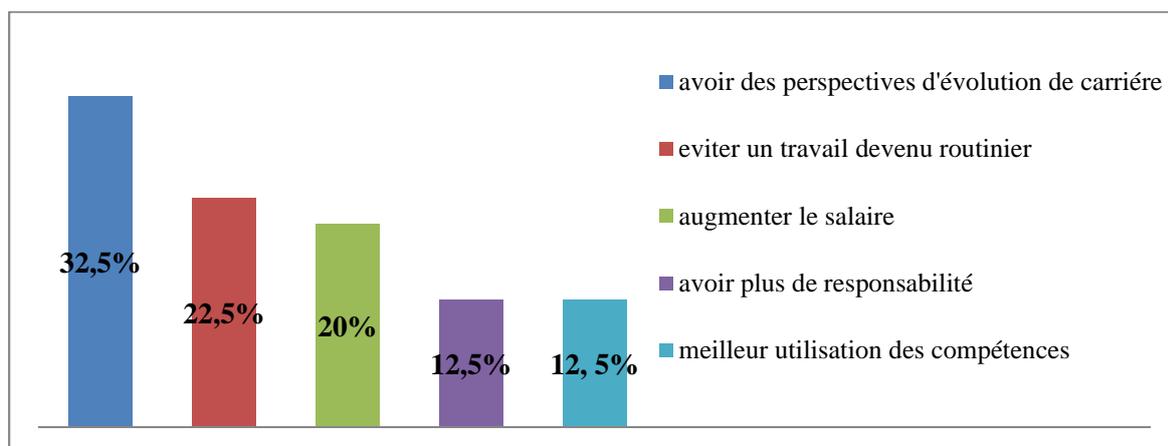
Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

charge supplémentaire de travail, ainsi il faut consacrer plus de temps pour leur vie professionnel. En suite dans notre échantillon on remarque qu'un pourcentage de 22,5% sont satisfaits dans leur poste et ils ne veulent aucune mobilité, cela peut être expliqué par le fait que dans ce moment ils veulent la stabilité dans leur poste pour des raisons personnelles.

A partir de la nous pouvons dire qu'il y a la DRGB une certaine différence entre les souhaits des cadres, autrement dans cette entreprise ils ya des cadres qui désirent une évolution dans leur carrière, et ce qui préfèrent la stabilité dans leur poste actuel, puisque cette dernière présente une source de satisfaction pour eux.

Enfin, notre échantillon à un faible pourcentage de 12,5% qui présente les cadres qui sont pour le changement dans le cadre d'une mobilité interne, de type mutation cette dernière permet de satisfaire leur attentes a titre d'exemple « s'intégré dans une équipe ou y'a une bonne ambiance de travail ». Pour d'autre, cette mutation leur permet d'occuper un poste cohérent a leur spécialité ou d'avoir plus du temps pour leurs vié privé... etc.

Figure N° 7 Les avis des cadres sur les enjeux de la mobilité



Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les résultats obtenus nous avons 32,5% de l'échantillon ont répondu que la mobilité interne leur permet d'avoir des perspectives d'évolution de carrière alors que 22,5% de cette population dise que la mobilité sert à éviter un travail devenu routinier, cependant 20% des enquêtes en mentionner que cette mobilité leur accorde une augmentation des salaires, enfin le même pourcentage de 12,5% des cadres annoncent que la mobilité leur autorisent une meilleur utilisation des compétences, et ce qui ont dit qu'elle permet d'avoir plus de responsabilité.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

De ces résultats, nous constatons que la mobilité interne dans la vision des cadres elle n'est pas juste un aspect financier. Certes, pour eux cette dernière permet dans certains cas une augmentation de salaire, mais en premier lieu elle leur permet d'avoir une perspective d'évolution de leur carrière, puis en même temps elle permet d'éviter un travail devenu routinier et monotone, puis en second lieu, la mobilité interne autorise dans certains cas une meilleure utilisation des compétences et d'avoir plus de responsabilité. A partir de là nous constatons que la mobilité interne au sein de la DRGB offre pour ces cadres des aspects positifs déjà cités dans la partie théorique.

Tableau N°21 dans quel cas la mobilité interne perçue comme facteur de motivation selon les cadres étudiés

	référence	pourcentage
Développer mon parcours professionnel	26	23,63%
Améliorer mon statut dans l'entreprise	23	20,91%
Etre mieux rémunéré	20	18,18%
Acquérir des nouvelles compétences	16	14,55%
Avoir plus de reconnaissance	13	11,82%
Avoir plus de responsabilités	12	10,91%
TOTAL	110	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Par rapport à cette question les cadres, peuvent choisir plus d'une réponse, pour cela nous avons reçu cent dix (110) réponses qui sont réparties selon le tableau ci-dessus.

D'après les résultats collectés nous pouvons dire que, 23,66% des avis indiquent que les cadres sont motivés par la mobilité interne si elle développe leur parcours professionnel, 20,91% des réponses montrent que la mobilité interne porte pour les cadres une motivation dans le cas où elle permet d'améliorer leur statut dans l'entreprise. 18,18% des avis suggèrent que la mobilité interne est motivante si elle permet d'augmenter leur salaire, par contre 14,55% ont choisi le cas où elle permet de développer leur compétences, en dernier lieu la mobilité est motivante dans le cas où elle permet aux cadres d'avoir plus de reconnaissance avec un pourcentage de 11,82%, ou dans le cas où elle leur permet d'avoir plus de responsabilités avec un pourcentage de 10,91%.

A partir de là nous constatons que l'élément le plus motivant pour les cadres, à travers la mobilité interne, est le développement de leur parcours professionnel en premier lieu. Ensuite, c'est l'amélioration de leur statut dans l'entreprise. Et pour cela on peut dire que la

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

vrai motivation pour les cadres de DRGB ce n'est pas l'aspect financier comme ont l'a déjà estimé au-paravent, puisque pour eux ce dernier même c'est il motive, mais si juste à court terme, cela peut être expliqué notamment à travers la théorie de la motivation de HERZBERG. Que nous avons déjà exposé dans la partie théorique, en effet dans cette théorie les vrais facteurs de motivation sont pas lié au salaire, mais a la satisfaction des besoins d'accomplissement et d'estime.

Tableau N° 22 La répartitions des avis des cadres sur les cas ou la mobilité peut être une source de démotivation au travail

	Fréquence	Pourcentage
Stress, malaise, conflits	17	34%
Plus grande charge au travail	14	28%
Affaiblissement de l'esprit et dynamique des équipes	8	16%
Crainte vis-à-vis de votre orientation de carrière	6	12%
Aucuns inconvénients	5	10%
Total	50	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Cette question est faite d'une manière ou les cadres peuvent choisir plus d'une réponse alors on a reçu cinquante (50) réponses qui sont réparties selon le tableau ci-dessus.

La mobilité dans la majorité des cas est bénéfique mais dans certains cas elle peut être accompagnée de certains inconvénients qui pèsent lourdement sur la carrière des travailleurs et sans que la direction se rend compte. S'agissant de notre enquête, nous avons constaté que 34% des avis des cadres éprouvent que la mobilité interne peut être démotivante dans le cas ou elle s'accompagne de stress, malaise et conflits, 28% des avis mentionne dans le cas ou elle accorde plus grande charge au travail, 16% dans le cas ou elle est une cause d'affaiblissement de l'esprit et dynamique des équipes. Ainsi, 12% des réponses signale que la mobilité interne peut être démotivante dans le cas ou elle engendre pour les cadres une crainte vis-à-vis de leur orientation de carrière. Par contre 10% des avis exprime que la mobilité interne n'a aucun inconvénient, autrement pour eux elle présente toujours un aspect positif. Les réponses des cadres nous confirmons ce qu'en a avancer dans le cadre théorique et de dire que la mobilité interne dans certains cas elle engendre des aspects négatifs aux salariés.

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Tableau N°23 les éléments qui incite les cadres a donné le meilleur d'eux-mêmes

	fréquence	Pourcentage
Votre conscience professionnelle	15	37,5%
Une promotion dans le cadre de gestion de carrière	10	25%
Le meilleur salaire	7	17,5%
La reconnaissance et le mérite	5	12,5%
Autre éléments	3	7,5%
Total	40	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Cette question est faite d'une manière où les cadres classe les éléments qui leur incitent à donner le meilleur d'eux même. A travers les résultats de tableau ci-dessus nous constatons que les cadres classe en premier lieu la conscience professionnelle comme une variable la plus incitante pour exercer et fournir le maximum d'efforts avec un pourcentage de réponse de 37,5%, en second lieu la promotion qui permet une évolution de la carrière, avec un pourcentage de réponse de 25%, puis en troisième position 17,5% des réponses ont spécifié le salaire comme source de motivation pour donner le maximum d'eux même. Enfin, 12,5% de réponses suggère la reconnaissance et le mérite, et 7,5% dise autre élément.

A partir de ces résultats nous constatons que la mobilité interne sous forme de promotion et classer en second élément qui pousse les cadres de notre échantillon a donner le meilleur d'eux même, et cela peut s'expliqué comme en à déjà démontré que au sein de cette entreprise les critères les plus pris en considération pour une promotion c'est l'ancienneté et le diplôme en ajoutant à cela, lors de notre entretien avec un cadre nous a permis de constater que la promotion à la DRGB dans la majorité des cas se fait automatiquement, et même suivant les règles de la direction général, a titre d'exemple un décret qui annonce que chaque salarié qui a occupé un poste plus de 5 ans il à le droit d'avoir une promotion.

Tableau N° 24 la répartition de l'échantillon selon ceux qui veut quitter ou rester a l'entreprise

	Fréquence	pourcentage
Cadre veut quitter l'entreprise	12	30%
Cadre veut rester a l'entreprise	28	70%
Total	40	100%

Source : établi par nos soins à partir des données de l'enquête

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

D'après l'information qui figurent dans le tableau ci-haut, 70% de l'échantillon déclarent qu'ils n'ont pas envie de quitter l'entreprise, de fait qu'ils ont acquis une certaine expérience qui rend leur travail facile. Ainsi, cette expérience elle peut être prise en compte comme critère pour s'évaluer au sein de l'entreprise. Pour autre, ils préfèrent la stabilité d'emploi dans cette entreprise puisqu'ils sont habitués à son climat social et pour certains ils ont déclaré qu'ils ne veulent pas quitter l'entreprise autant qu'ils s'approchent de leur retraite, de plus un certain nombre de cadres préfère rester dans cette entreprise puisqu'elle offre des bonnes rémunérations et des opportunités de formation et de promotion qui leur permettent d'évoluer et de faire une bonne carrière.

Par contre 30% de l'échantillon étudié déclare avoir déjà pensé à quitter l'entreprise, et illustrant leur réponse par certaines causes suivantes : malaise, manque d'opportunités d'évolutions horizontales, gestion classique des ressources humaines, manque d'objectivité dans certains cas d'évolution, plafonnement de leurs postes, les conditions de travail. De ce fait nous constatons que la mobilité interne peut être une raison qui pousse certains employés à quitter l'entreprise.

2.6.2 La synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire

À la lumière de ce que nous avons avancé à travers notre enquête par questionnaire effectué auprès des cadres au sein de la DRGB sur la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au travail nous pouvons dire que :

la DRGB prend en compte de plus en plus la gestion des carrières de ces salariés, en essayant d'avantage de leur assurer les bonnes conditions de travail. Ainsi, cette dernière de plus en plus est basée sur l'équité. Elle essaie de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre les aspirations et les objectifs des salariés et celle de l'entreprise.

Pour ce qui est de la satisfaction du personnel par rapport à cette gestion, on la retrouve différente, d'une personne à une autre car chacun pèse ses contributions, par rapport, à ses rétributions, selon ses références et ses perceptions, qui ne sont pas souvent objectives mais des fois subjectives. Pour cela, le degré de satisfaction diffère des uns et des autres.

Pour ce qui concerne la motivation on la trouve beaucoup plus convergente, et commune entre la majorité des cadres. Pour eux le système de gestion de carrière est motivant puisque il permet de progresser, d'évoluer professionnellement. Ainsi, il prend en charge les cadres en termes de formation, de plus il permet l'augmentation de la rémunération. Par

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

contre, Il y'a une minorité des cadres pour eux le système de gestion de carrière de la DRGB est classique, ainsi il à une certain lourdeur dans l'évolution de carrière au sein de l'entreprise.

Ensuite, à travers notre enquête effectué a l'entreprise DRGB en a obtenue plusieurs résultats relative à la mobilité interne des cadres :

- d'abord nous retenons que la majorité des cadres on déjà fait le mouvement de mobilité interne. A partir de la, nous constatons que la mobilité interne dans cette entreprise existe d'une façon continue, alors on peut juger que la SONATRACH (DRGB) favorise la mobilité interne et attache une très grande importance a la promotion et l'évolution de ses salariés ;
- Dans cette entreprise la mobilité interne peut être choisi ou subi par les cadres, mais dans la majorité des cas la mobilité a été subi, mais motivante pour les cadres, puisque dans la plupart des cas elle présente une promotion qui permet aux cadres d'évoluer et de bénéficier de plusieurs enjeux positifs. Ainsi, cette mobilité est motivante puisque elle permet aux cadres d'avoir plus de responsabilité, d'éviter le travail routinier et monotone, et d'avoir une augmentation des salaires...etc. ;
- on peut déduire que malgré les nombreux et différents facteurs qui déterminent la mobilité des salaries à savoir par exemple : l'ancienneté, l'expérience, niveau de qualification, les compétences, diplôme, formation au sein de l'entreprise ...etc. mais les principaux facteurs qui déterminent la mobilité des cadres a la DRGB sont : l'ancienneté et le diplôme, ainsi les compétence qui sont des critères objectives, et cela influe positivement sur la motivation des cadres, ensuite les conduire à donner le meilleure de leur même pour gagner en premier lieu, leur conscience professionnel. Ainsi, pour s'évoluer au sein de l'entreprise ;
- Aussi on a distingué que malgré la mobilité interne dans certains cas peut engendre le stress, malaise, et conflit, et même une plus grande charge de travail...etc. mais la majorité des cadres son ambitieux envers la mobilité interne et surtout la promotion, puisque ils apprécient le coté positif de la mobilité interne plus que le coté négatif ;
- Enfin la motivation des cadres envers le système de gestion de carrière de l'entreprise et sa politique de mobilité interne peut s'expliqué par le fais que la majorité des cadres veut pas quitter l'entreprise

Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB

Conclusion

A terme de ce chapitre nous avons pu présenter notre étude sur le terrain qui à consisté à mener une recherche documentaire, poursuit d'une méthode qualitative par entretien et une méthode quantitative par questionnaire. Cette étude nous permet de conclure que la mobilité interne est une pratique importante de la gestion de carrière au sein de la DRGB. Elle est essentiellement un outil qui conduit directement à la motivation des cadres au travail dans l'entreprise surtout à travers la promotion, autrement dit la mobilité interne est un levier précieux à la motivation au travail. Mais cela si elle est pratiquée de façon juste, rationnelle, logique et honnête.

De ce fait l'entreprise de plus en plus prend en considération de la bonne gestion de la mobilité interne de ses ressources humaines, et essaie d'avantage de gérer au mieux les carrières de son personnel et de trouver un terrain d'entente entre les aspirations des salariés et les objectifs de l'entreprise.

Conclusion Générale

Conclusion générale

La ressource humaine d'une entreprise constitue le capital le plus précieux, et un atout clé pour les organisations, et pour cela les entreprises s'engagent à travers des différents pratiques et actions afin d'engendrer la motivation de ces salariés.

L'idée que la mobilité interne contribue à motiver les salariés est déjà identifiée dans les littératures. Selon ce que nous avons vu dans la partie théorique, de nombreuses théories et études montrent que la mobilité interne permet de motiver la main d'œuvre, telle que la théorie de HERZBERG, Pour lui la mobilité interne permet l'enrichissement de travail, à travers l'évolution et l'avancement, et cela engendrent en grande partie la motivation au travail, ajoutant à cela la théorie de MASLOW, la théorie d'Adem et autres théories qui ont montré que la mobilité interne est une véritable source pour la motivation au travail et un élément fondamental pour trouver un équilibre entre les besoins de l'entreprise, les aspirations et le bien être des salariés.

La préoccupation principale de cette étude était de trouver une réponse à la question de recherche principale suivante : **quelle est la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au travail?** Afin de répondre à cette question principale, nous avons jugé qu'il est indispensable de donner plus d'éclaircissement sur la notion de mobilité interne, qui est perçue comme l'un des leviers essentiels de la bonne santé d'une organisation. Ainsi, elle contribue à donner un sens au travail et renforcer l'estime de soi d'un employé.

Lors de notre étude nous avons essayé d'approcher la réalité de la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation au travail, au sein de la DRGB. En effet, nous avons suivi une méthode qualitative à travers une analyse documentaire, qui nous a permis de mieux comprendre les modalités de gestion de carrière et la mobilité interne de la DRGB. Ainsi, des entretiens, est une méthode quantitative à partir d'un questionnaire.

L'entretien avec la responsable ressources humaines de la DRGB nous a permis de constater qu'au sein de l'entreprise il existe un réel système de gestion des carrières qui permet le suivi de carrière des salariés et leur évolution à travers la mobilité et les formations. Ainsi, nous avons pu constater que la majorité des cadres sont déjà touchés par le mouvement de mobilité interne, surtout de type promotion, et que cette dernière est motivante pour eux puisqu'elle engendre plusieurs aspects positifs en premier lieu une augmentation de la rémunération. Ce qui peut confirmer notre première hypothèse.

D'après les résultats des entretiens entretenus avec les différents cadres nous constatons que ces cadres ont réalisé de bonnes carrières au sein de l'entreprise à travers la

Conclusion générale

mobilité interne surtout de type promotion, cela leurs permettre de s'évoluer, avoir plus de responsabilité, et une augmentation des salaires et surtout d'éviter un travail devenu routinier et monotone. Ce qui influence positivement sur leur motivation.

Notre étude par questionnaire a pour but d'avoir plus d'éclaircissement par rapport aux perspectives des employés questionné sur la gestion de carrière, la mobilité interne et sa relation avec la motivation au travail. Les résultats nous ont permis de conclure que la DRGB prend de plus en plus en considération la gestion de carrière de ces ressources humaines, et essaie de leur assurer les bonnes conditions de travail, et des perspectives d'évolution.

A partir des résultats de questionnaire nous avons constaté que la majorité de notre échantillon ont bénéficié de formations et de promotions qui leur permet d'être mieux rémunérés et d'améliorer leurs statuts dans l'entreprise, qui est un symbole de motivation.

Ainsi les cadres de la DRGB sont motivé par la mobilité interne, malgré dans certains cas elle est accompagnée de stress, malaise et plus grande charge de travail, puisque pour eux le cote positif de la mobilité interne dépasse le côté négatif.

De plus, notre étude nous a permis de constater que la mobilité interne et surtout de type promotion permet au salarié d'avoir des nouvelles compétences, plus de reconnaissance et plus de responsabilité...etc. Et cela confirme notre deuxième hypothèse.

Cependant, tout recherche n'est complète, et la nôtre ne fais pas l'exception. En effet, tout au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de contraintes, sur le plan de la documentation et sur le plan de la pratique. En effet, la majorité des ouvrages et articles consultés ne touchent pas directement la relation entre la mobilité interne et la motivation au travail, et ceux qui la touchent directement traitent l'aspect psychologique.

La second lacune est d'ordre pratique, car le temps qui nous été affecté pour effectuer cette étude est très insuffisant, il nous a pas permis d'approfondir notre analyse, de plus notre thème de recherche est considéré personnel pour les salariés, pour cela certains parmi eux n'ont pas voulu collaborer avec nous et répondre à nos question vis-à-vis de leur poste par rapport à l'entreprise, et d'autre veut pas divulguer des informations pour éviter toute forme de compromis avec la hiérarchie.

Toutes ces limites ouvrent certaines perspectives de recherche future. En effet, il semble que, pour s'appuyer sur des bases solides, et arriver à des résultats satisfaisante et convenable dans ce sujet, il est de préférence de se baser sur un échantillon représentatif ou bien, ce focalisé à approcher la relation entre la promotion et la motivation au travail.

Références
Bibliographiques

BIBLIOGRAPHIE

➤ **Ouvrage :**

- AMADIEU Jean François, CADIN Loic. Compétence et organisation qualifiante, édition Economica, Paris, 1996.
- ANGERS Maurice, Initiation pratique a la méthodologie des sciences humaines, Edition casbah Université, Alger, 1997.
- CADIN Loïc, « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories », 3^{eme} édition DUNOD, paris, 1997.
- CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources humaines », édition Dunod, 3^e édition 2007.
- CAMPOY Eric et al, « gestion des ressources humaines » Pearson Education, France 2008.
- CERDIN Jean Luc, Gérer les carrières, Edition EMS, Paris, 2000.
- CHARLES Bujold et GINGRAS Marcelle, « choix professionnel et développement de carrière », 2^{emme} édition, Montréal, paris, 2000.
- CHEMAK A, FROMAGE C. « Le capital humain », Ed. Liaison, 2006.
- CHLOE Guillot-Soulez, « la gestion des ressources humaines » édition Gualino lextenso, 7^e édition, 2014-2015.
- COHEN Annick, Tout la fonction ressources humaines. Edition Dunod, Paris, 2006.
- DICHTER Ernest, « Motivation et comportement humain », édition C/M Publi-union, Paris, 1971.
- EMERY Yves, GONIN François:« Dynamiser les ressources humaines, une approche intégrée pour les services public et entreprises privées, compatible avec les normes qualité. Edition sous la direction d'Alain CHARLING, France, 1999.
- FRANCES Robert, Motivation et efficience, Editions MARDAGA, 1979.
- Jean Michel Plane : management des organisations, théories, concepts, cas, Edition, DUNOD, 2003.
- HARLE Mélusine, (2003), Licenciement, coté psy : comment faire face ? , Éditions d'organisation Entreprise.
- GINGRAS Marcelle, la carrière un concept en évolution, paris. P413.
- GURRERO Sylvie, CERDIN Jean-Luc, ROGER Alain « la gestion des carrières enjeux et perspectives », Edition Vuibert, paris, 2004.
- Lévy-leboyer C. « La motivation dans l'entreprise : Modèles et stratégies », Ed. D'Organisations, Deuxième édition, Paris, 1998,2001.

- MATHIS Louis, gestion prévisionnelle et valorisation des RH, édition d'organisation, paris, 1982.
- MIGNONAC Karim, « comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra- organisation » in Roger A, Guerrero S, et CERDIN J-L, Gérer les carrières : Enjeux et perspective, Paris, Vuibert, 2004.
- MORIN Estelle, « Psychologie au travail », Edition Gaëtan Morin, Paris. 1996.
- PERETTI Jean Marie, BELANGER Laurent et autres, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », édition Gaetan Morin, Montréal, 1993.
- PERETTI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2001.
- PERETTI Jean Marie, gestion des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 1998.
- PERETTI Jean Marie, Gestion des Ressources humaines, 15^{ème} Edition, Vuibert, Paris, 2008.
- PERETTI Jean Marie, relever les défis de la gestion des ressources humaine, 2^{ème} édition, édition VUIBERT, paris, 2001.
- PERETTI Jean-Marie, « ressource humaines et gestion des personnes », 8^{ème} édition, Edition Vuibert, paris, 2012.
- PERETTI Jean-Marie, Tout DRH, édition d'organisation, Paris, 2003.
- PERETTI Jean Marie, Tous DRH ; pour savoir comment choisir un collaborateur, le former, le rémunère, gérer le temps, négocier. Edition d'organisation, Paris, 2003.
- POTOCKI MALICET Danielle, « éléments de sociologie du travail et de l'organisation », édition Économica, paris, 1997.
- RAJAUD Vincent, Evolution professionnelle ; prendre le tournant. Edition d'organisation, Paris, 1999.
- ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, « Comportement organisationnel volume 3 », 1^{er} édition, de boeck, 2009.
- ROUSSEL Patrick, Rémunération, motivation, et satisfaction au travail, édition economica, Paris, 1996.
- SHIMON L. et autres. « La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratique actuelles », 3^{ème} édition, pearson Education, Montréal, 1999.
- SHIMOR L, Dalton. T, SABA S E Jackson, R.S. Schuler, la gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles, Edition du renouveau pédagogique, INC, 2002.
- TAYLOR Frédérique, Direction scientifique des entreprises, Edition, DUNOD, 1991.

- VALLERAND et THILL, Introduction à la psychologie de la motivation, Edition VIGOT, 1993.
- Williamson, O.E, « Les institutions de l'économie », Inter Edition, 1994.

➤ **Article, Rapport et Revues**

- Abraham J. « Marché interne du travail. Enjeux et limites de la mobilité interne », Cahiers du CERMAT- UPRES, IAE de Tours, Vol. 16, n°105.
- Champion M.A, Cheraskin L, Stevens M.J. (1994), «Carrier-related antecedents and outcomes of job rotation», *Academy of Management Journal*, 37-8.
- GALUNIC D.C. et ANDERSON E. (2000), "From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment", *Organizational Science*, n° 11-1.
- GHADDAB Nadia, les fonctions pratique de la gestion des ressources humaines, université de Tunis.
- Goffee R. ET Scase R. (1992), « Organisational Change and the Corporate Career: the Restructure of Managers Job Aspirations», *Human Relations*, Vol. 45, n°4, avril.
- GOUX G. et MORIN E. (1997), "Train or pay: does it reduce inequalities to encourage firms to train their workers? CEPR Workshop "Rising Inequalities", La Courona.
- Mallet Louis, « Organisation qualifiante, coordination et incitation », dans *La production de compétences dans l'entreprise*, CEDEFOP, Revue Européenne, n°5, 1995.
- Notais Amélie, « L'influence de la mobilité interne sur le transfert de connaissance intra-organisationnel », XXIIIe Tutorat Collectif des IAE, juin, 2005.
- Ortega J. «Job rotation as a Learning Mechanism», *Management Science*, Oct, 47, n°10.
- Reynaud E. and Reynaud J.-D. (1996), « La régulation des marchés internes du travail », *Revue Française de Sociologie*, juill. - sept., vol. 37, n°3.
- Ritz. A. « la motivation de service public et la performance organisationnelle au sein de l'administration fédérale suisse ; in revue internationale des sciences administratives. 1975.
- ROMALAER P, (2000), « Rencontres et organisation », in Autissier D. et Wacheux F., *structuration et management des organisations*, L'Harmattan, Logiques de Gestion.
- ROUSSEL Patrice, « la motivation au travail- conception et théories » les notes de LIRHE, note n° 326 ? France, October 2000.
- SEKIOU Peretti Bayard, gestion des ressources humaines, 2^{ème} éd, Boeck, 2001.
- THEVENET M. (1992), « gestion de carrière, système de présentation et implication des cadre », revue de gestion des ressources humaines, n°2.

- WILS, T., Tremblay M. et Guérin G. (1997), « Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de contrer le plafonnement de carrière », *Gestion 2000*.
- VARDI Yova, « Organisational career mobility: an integrative model », *Academy of Management Review*, vol. 5, n° 3.

➤ **Dictionnaires**

- N'GHANE Pierre, dictionnaire de gestion, 7^{ème} édition, DALLOZ, paris, 2002.
- DE BOISLANDELLE Henri Mahe, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, concept et outils », édition Economica, Paris, 1998.

➤ **Document de l'entreprise**

- La convention collective de l'entreprise.
- Le code de travail selon la loi 90/11.
- Le manuel de gestion des ressources humaines de la SONATRACH.
- Le règlement intérieur de l'entreprise.
- Organigramme de l'entreprise qui est prêt en exécution à partir de 05/2016.

➤ **Mémoire**

- ARAB Naima, « Gestion des Ressources Humaines étude de cas : Gestion des Carrières au sein de la CNEP-Banque », Mémoire de magister en sciences économiques : option Gestion, UNIVERSITE D'ALGER 03, 2009/2010.
- BOURCIER Caroline, « enjeux et pratiques de la mobilité interne », mémoire de master Recherche de gestion des ressources humaines et des relations sociales, université paris I, Pantheon Sorbonne, 2006.
- GUEYE Ndeye Birame THIAM, sous le thème « gestion des carrières et de la mobilité a la SONATEL : cas des agents de maitrise », mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'une maitrise professionnelle de gestion des entreprises et des organisations institut supérieur de manageant des entreprise et autres organisation -ISMEO-, promotion 2008, 2009.
- IBERRAKEN Fatiha, MAJOR Aicha, « la gestion des carrières cas de SONATRACH » mémoire d'obtention d'un diplôme de technicien supérieure en GRH, INSIM BEJAIA, 2012/2013.
- IOUDARENE RIAD, BENARAB IDRIS, « la gestion des carrières cas pratique : SONATRACH » mémoire pour l'obtention d'un diplôme de master en GRH, université Abderrahmane Mira de Bejaia, 2012/2013.

- VANDENBERGHE Christian. (2004) « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, volume 29n°3.

➤ **Site web**

- www.cig929394.fr/publication/mobilité.pdf.

- www.memoireonline.com/07/09/2209/le-developpement-des-competances-et-la-mobilité-professionnelle.html.

- http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.

- [http/ entreprise et convivialité/ convivialité/225KO](http://entreprise-et-convivialité/convivialité/225KO).



ANNEXES

Annexe 01 : guide d'entretien pour la responsable RH

Axe 1 : la contribution de la gestion de carrière a la motivation des salariés

Q1 : Autant que vous êtes la responsable RH, Selon vous existe-il un plan de carrière dans l'entreprise ?

Q 2 : que penser vous du système de gestion de carrière mise en place ?

Q 3 : La démarche de la gestion de carrière dans votre entreprise est-elle motivante ?

Q 4 : Selon vous la politique de formation contribue-elle à l'évolution et l'amélioration des compétences du salarié ?

Axe 2 : la contribution de la mobilité interne a la motivation des salariés

Q 5 : Si on parle des cadres, existe-il pour eux un mouvement de mobilité ?

Q 6 : quelle sont les critères qui sont pris en compte lors d'une évolution (promotion) d'un salarié ?

Q 7 : Penser vous que la mobilité interne est une source de motivation ?

Q 8 : Que penser vous de la promotion en termes de motivation des cadres ?

Q 9 : Quelle est votre objective recherché a travers la mobilité ?

Q10 : Pour vous la mobilité interne peut développer certains aspects positifs sur le salarié ?

Q11 : Selon vous quelle sont les freins lié a la mobilité interne au sein de l'entreprise ?

Annexe N° 2 guide d'entretien pour les cadres

Q1 Entant que cadre a la DRGB quelle est votre âge, et prouver vous présenter votre situation familiale ?

Q 2 Quelle et votre ancienneté au sein de l'entreprise, et la date de votre recrutement ?

Q 3 Quelle et votre niveau d'étude et quelle sont les formations que vous avez effectué avant votre recrutement au sein de la DRGB ?

Q 4 Avez-vous déjà travaillé en dehors de la DRGB ?

Q 5 Avez-vous bénéficié de formation au sein de votre entreprise ?

Q 6 Avez-vous pratiqué le mouvement de mobilité interne ?

Q 7 Quelle sont les critères pris en considération lors de votre recrutement ?

Q 8 Quelle sont les différent poste que vous avez occupé au sein de la DRGB et a compris leur échelle et échelon et le type de mobilité pratiqué, ainsi votre avis en terme de motivation dans chaque poste ?

Q 9 Souhaitez-vous, à présent un changement dans le cadre d'une mobilité interne ?

Q 10 Que pensez-vous du système de gestion de carrière mise en place dans votre entreprise ?

Q 11 a votre avis, quels sont les problèmes qui affectent négativement votre carrière au sein de cette entreprise ?

Q 12 Entant que cadre, quels sont les éléments qui vous incite à donner le meilleur de vous-même ?

Q 13 Quelle sont vos propositions pour l'amélioration du système de gestion de carrière ?

ANNEXE N° 3 Le suivi de carrière des autres cadres (L'analyse des cas).

Dans cette annexe on va enchaîner avec la présentation des autres suivis de carrière des autres cadres, ont utilisés les données recueillies par des entretiens et analysées.

Cas N° 3

Une femme de 38 ans, mariée elle a un (1) enfant, dont le niveau d'étude est universitaire, elle est titulaire d'une licence en management, avant son recrutement à la SONATRACH (DRGB) elle a effectué plusieurs formations : leadership, communication interpersonnelle, anglais technique, HSE finances pour nos financiers...etc. Ce cadre a déjà occupé un poste dans une entreprise étrangère qui s'appelle British Petroleum (BP) pour une durée de sept (07) ans.

Elle a été recrutée à la DRGB le 27/10/2014 pour occuper le poste assistante sous direction administration et financière, elle a été recrutée selon les éléments suivants : son diplôme, son âge, sa maîtrise de la langue française et surtout anglaise, la maîtrise des outils informatiques de plus de son CV qui est riche en formations qui sont cohérentes aux exigences de postes ainsi l'expérience acquise à l'entreprise British Petroleum et bien sûr, suit à sa réussite au concours de recrutement.

Ce cadre n'a pas été touché par la mobilité suite aux raisons suivantes : non seulement elle a travaillé que trois (03) ans dans cette entreprise mais aussi en raison de plafonnement de son poste en quelque sorte (manque de possibilité de progression dans son poste).

Cette femme n'est pas satisfaite du système de gestion de carrière parce qu'elle n'a jamais bénéficié d'une promotion ou de formation, pour elle la gestion de carrière inexistante pour son poste. Par contre, elle est motivée par toutes les formes de mobilité qui lui permettra de changer carrément le poste. Cela, lui permettra d'éviter la monotonie et la routine, de plus elle est plus motivée par la mobilité externe, et de travailler dans une autre entreprise où il y a plus d'investissement en matière de formation, un style de management plus modernisé, et la décentralisation du pouvoir de décision.

Cas N°4

Un homme de 46 ans, marié il a trois (3) enfants, dont le niveau est secondaire, il a eu plusieurs diplômes : certificat de maîtrise des techniques comptable (CMTC), certificat d'économie et de droit (CED), technicien programmeur informatique, DEA-UFC en commerce international. Avant que ce salarié s'intègre à l'entreprise SONATRACH (DRGB) il a été opérateur sur machine dans une entreprise de fabrication du plastique. De plus il a travaillé dans un bureau de comptabilité chez CAC Harani.

Cette agent a été recruté a la DRGB le 08/02/1999 comme gestionnaire de la paie N4 échelon 17 avec un contrat de travail a durée déterminé (CDD) cette personne et motivé dans ce poste puisque c'est son premier emploi dans une grande entreprise, et ce dernier lui permettre de pratiqué ces connaissance.

En mois de novembre 2006 ce salarié a eu une mutation subi et même une dégradation vers le poste de gestionnaire de la paie N3, il est devenu a l'échèle 16 mais malgré cette dégradation il est toujours motivé puisque il a eu une nomination après sept (7) ans de service au sein de cette entreprise. Puis, en 2012 il eu un avancement horizontal pour rejoindre son premier poste, en suite en 2015 il a eu une promotion qui lui permettre occupé le poste gestionnaire paie principal. Ce cadre il est motivé dans son parcours professionnel, puisque les changements qu'il a effectué lui permettre de travailler dans une grande entreprise et dans un poste préféré.

Cas N°5

Un cadre supérieur âgé de 57 ans, marié il a 05 enfants, avec un niveau moyen, il a été recruté à la SONATRACH (DRGB) le 01/12/1987 avec un diplôme BEP comptabilité, jusqu'à présent il a accompli 30 ans de services dans les différents postes suivants : d'abord lors de son recrutement il a occupé le poste de comptable Niveau 2 il a été à la catégorie 12 échelon 02, il a été motivé car c'est le début de sa vie professionnelle où il a travaillé dans ce poste durant 07 ans, puis cette agent a été promu en 1993 pour occupée le poste comptable contrôleur avec l'échelle 14 et échelon 01, puis en 1996 vers le poste comptable principal, plus une augmentation de catégorie où il a atteint l'échelle 15 et échelon 04. Ainsi, en 2001 son poste est devenu comptable en chef. Dans ces différents postes cette agent est motivé puisque ces efforts sont récompensés.

En 2005 son poste été chef de section, échelle 20 et échelon 08 suite a une mobilité verticale, puis en 2007 il est devenu un cadre comptable avec l'échelle 21 et échelon 10 dans ces changement il est encore motivé puisque elles lui accordent plus de responsabilités.

En 2008 il a été repositionné au poste de chef service avec un avancement d'une échelle pour atteindre la catégorie 22 et échelon 10. Ce cadre mentionne qu'il est motivé par ce poste par ce qu'il lui permettre d'avoir plus de charisme et de reconnaissance.

En 2009 avec le changement du plan comptable financier ce cadre a bénéficié d'une formation de longue durée assumer par l'entreprise, cette formation lui permettre d'une part de s'amélioré professionnellement et faire des mises à jour de ces connaissances pour s'adapter aux changements, et d'autre part elle a été complémentaire avec l'expérience et le

mérite de ce cadre pour devenir un chef département finance et comptabilité dans la catégorie 26, cette promotion à accordé pour cette agent une plaine motivation puisque pour lui ce poste lui permettre de participer a la prise de décision et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Cas N°6

Un homme âgé de 53ans, marié il a 4 enfants, son niveau d'étude et secondaire, il a effectué une formation de deux ans, en 1985 au centre de formation administrative (CFA) pour avoir un diplôme de déclarant chef en douanes, sa vie professionnelle à commencer directement a la SONATRACHE (DRGB) à partir du 02/05/1989 comme technicien commercial. Cette agent et très motivée dans cette entreprise puisque d'une part il a bénéficié d'une formation alternative d'une semaine par mois pendant deux ans, à l'INPED de Boumerdes sous le thème des approvisionnements, cette formation a aide ce cadre à améliorer son niveau et ces connaissances, d'autre part l'entreprise lui a accordé plusieurs promotions, a travers cette dernière, il a réalisé un bon parcours professionnel dans lequel il a passé de la catégorie 12 a la catégorie 23, et échelon 8, a travers l'occupation des différents poste suivants : déclarant principale, chef section transit, chef section marchandise en douane, cadre d'étude technique et approvisionnement niveau 1 (N1), cadre d'étude et approvisionnement N2, et actuellement cette agent est promu pour occuper le poste de cadre d'étude et approvisionnement N3.

Cet agent est motivé dans ces déférents postes, puisque a travers ces changements il à bien utilisé ces compétences, il a amélioré son statut dans l'entreprise ainsi, a travers ces changements il a évité la monotonie et la routine des taches au travail, de plus une augmentation des salaires. A la fin, cet agent à bien exprimer qu'il est satisfait de son entreprise autant que cette dernière a pris en considération ces capacités, ces qualifications et son ancienneté.

Cas N°7

Un homme âgé de 49 ans, marié il a 3 filles, son niveau d'étude est supérieur, titulaire d'un diplôme d'ingénieur d'état en travaux public.

Ce cadre a été recruté a la SONATRACH (DRGB) le 03/07/1995 pour occupée le poste ingénieur travaux niveau 01(N1) catégorie 19, au département protection des ouvrages, puis le 04/03/2012 il a eu une mutation choisi et accepter a travers la quelle il occupée le poste d'ingénieur travaux N1 mais dans le département des travaux neuf, accompagner d'une augmentation dans la catégorie sociaux professionnel ou il est classer a l'échelle 20, cet agent est motivé dans ce poste puisque elle lui permettre de se mettre en valeur par rapport a son

diplôme, ensuite le 31/07/2012 il a subi une promotion pour devenir ingénieur travaux N2 à l'échelle 23, puis le 15/10/2012 il a subi une autre promotion qui lui permet de devenir chef de service étude à l'échelle 25, pour cette agent malgré que ces deux promotions sont subies mais motivantes, puisqu'elle lui permet une évolution dans sa carrière ainsi, une augmentation de son salaire.

Par contre ce qui concerne le système de gestion pour lui il contient certains inconvénients, en premier lieu les formations qu'il a réalisées au sein de l'entreprise sont juste des séminaires à court terme qui lui permettent de faire des mises à jour, mais ils n'ont pas une forte valeur ajoutée sur son évolution, de plus pour lui dans cette entreprise l'opportunité de l'évolution verticale est plus que celle de l'évolution horizontale. Ainsi, dans sa vision il y'a une lourdeur dans l'évolution des carrières socioprofessionnelles des salariés au sein de cette entreprise.

Cas N°8

Un homme de 40 ans, son niveau est universitaire titulaire d'un diplôme d'ingénieur mécanique, de plus il a effectué une formation sur le transport et distribution des hydrocarbures, cet agent a déjà travaillé dans l'entreprise agro alimentaire, CEVITAL de Bejaia pendant quatre ans avant de rejoindre la SONATRACH (DRGB), le 06/11/2006 pour occuper le poste ingénieur mécanique, dans ce poste, ce cadre est classé dans la catégorie 22, et à partir du 17/04/2017 il est devenu chef de service prospection où il a rejoint la catégorie 25, cet agent est très motivé, puisque il est promu récemment de plus il a bénéficié des formations au sein de l'entreprise qui lui permettra la maîtrise du travail ainsi, de s'évoluer dans son poste, et cela lui permettra d'avoir un bon salaire, et pour cela cet agent est satisfait du système de gestion de carrière de l'entreprise.

Annexe N°4

Questionnaire

Thème : la relation entre la mobilité interne et la motivation des salariés au sein de l'entreprise SONATRACH

Monsieur, Madame

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire en master gestion des ressources humaines sous le Thème : la relation entre la mobilité interne et la motivation des salariés, nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire afin de collecter et réunir des données nécessaires pour la réalisation de cette recherche. Sachant que cette enquête n'est réservée qu'à des fins scientifiques et les réponses restent confidentielles.

Remarque : on vous signale que la mobilité interne est tout changement de poste ou de lieu de travail mais toujours avec le même employeur (même entreprise).

Axe N°1 l'identification des cadres

1) Sexe : Homme Femme

2) Âge

3) Niveau d'étude

Primaire

Moyen

Secondaire

Supérieur

Diplôme et formation.....

.....

4) Ancienneté (nombre d'années de service au sein de l'entreprise).....

5) Carrière hors entreprise

.....

.....

Axe N°2 La gestion de la carrière des cadres au sein de la DRGB

6) Avez-vous bénéficié de formation au sein de votre entreprise

Oui

Non

Si non, pourquoi ?

.....

Si oui citer ces formations ?.....

.....

.....

Si oui, pensez vous que ces formations ont été complémentaires et bénéfiques à votre parcours professionnel ?

Oui

non

Expliquez votre réponse

7) Que pensez-vous du système de gestion de carrière mise en place dans votre entreprise ?

- Efficace - a certain inconvénients - pas efficace du tout

Expliquez votre réponse

- Le système de gestion de carrière de votre entreprise, vous-a-t-il permet de vous améliorer professionnellement ?

Oui

non

Si oui comment

Si non pourquoi

- A votre avis, quels sont les problèmes qui affectent négativement votre carrière au sein de cette entreprise ?.....

- Quelles sont vos propositions pour l'amélioration du système de gestion de carrière de votre entreprise ?

Axe N° 3 La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres

8) Pensez-vous qu'il y a un mouvement de mobilité interne à l'entreprise ?

Oui

Non

9) Avez-vous fait l'objet de ce mouvement ?

Oui

Non

10) A votre avis, quel sont les critères qui ont été pris en compte lors de votre évaluation pour cette mobilité ?

- L'ancienneté

- Le diplôme

- Les compétences

- Le mérite

- La formation au sien de l'entreprise

-L'expérience

- Autre :

Ces critères sont-ils objectifs ?

Oui Non

Pourquoi ?.....

- Si vous n'avez pas fait de mobilité, justifier la ou les raison(s) ?.....

.....

« « Si vous avez fait une mobilité répondez aux questions suivants » »

11) La mobilité interne dans vous avez fait l'objet est une

Promotion Mutation promotion + mutation

Autres, précisé ?

12) Combien de fois que vous avez fait la mobilité interne ?

- Promotion

- Mutation.....

13) la mobilité que vous avez fait est elle souhaitée ou subie ?

Oui Non

Expliquez votre réponse.....

.....

14) Souhaitez-vous, à présent un changement dans le cadre d'une mobilité interne ?

Si oui dans quel type

Pourquoi.....

.....

- D'après vous, quel était l'objectif recherché par votre entreprise à travers la mobilité ?

.....

.....

15) Selon vous, une mobilité interne sert à ? (vous pouvez choisir plus d'une réponse)

Avoir plus de responsabilité

Eviter un travail devenu routinier et monotone

Avoir des perspectives d'évolution de carrière

Augmenter le salaire

Meilleure utilisation des compétences

- A votre avis toute forme de mobilité interne constitue-t-elle une source de motivation

Oui Non

Expliquez votre réponse :

16) Dans quels cas de figure la mobilité interne est perçue comme facteur de motivation pour vous? (vous pouvez choisir plus d'une réponse).

- Acquérir de nouvelles compétences.
- Développer mon parcours professionnel.
- Améliorer mon statut dans l'entreprise.
- Avoir plus de reconnaissance.
- Etre mieux rémunéré.
- Avoir plus de responsabilités.

17) A votre avis la mobilité interne peut elle être perçue comme une source de :

- Stress, malaise et conflits.
- Affaiblissent de l'esprit et dynamique des équipes.
- Plus grande charge de travail.
- Craintes vis avis de votre orientation de carrière

Expliquez votre réponse :

18) Entant que salarié, quels sont les éléments qui vous incitent à donner le meilleur de vous- même (vous pouvez classer ces élément par ordre de priorité).

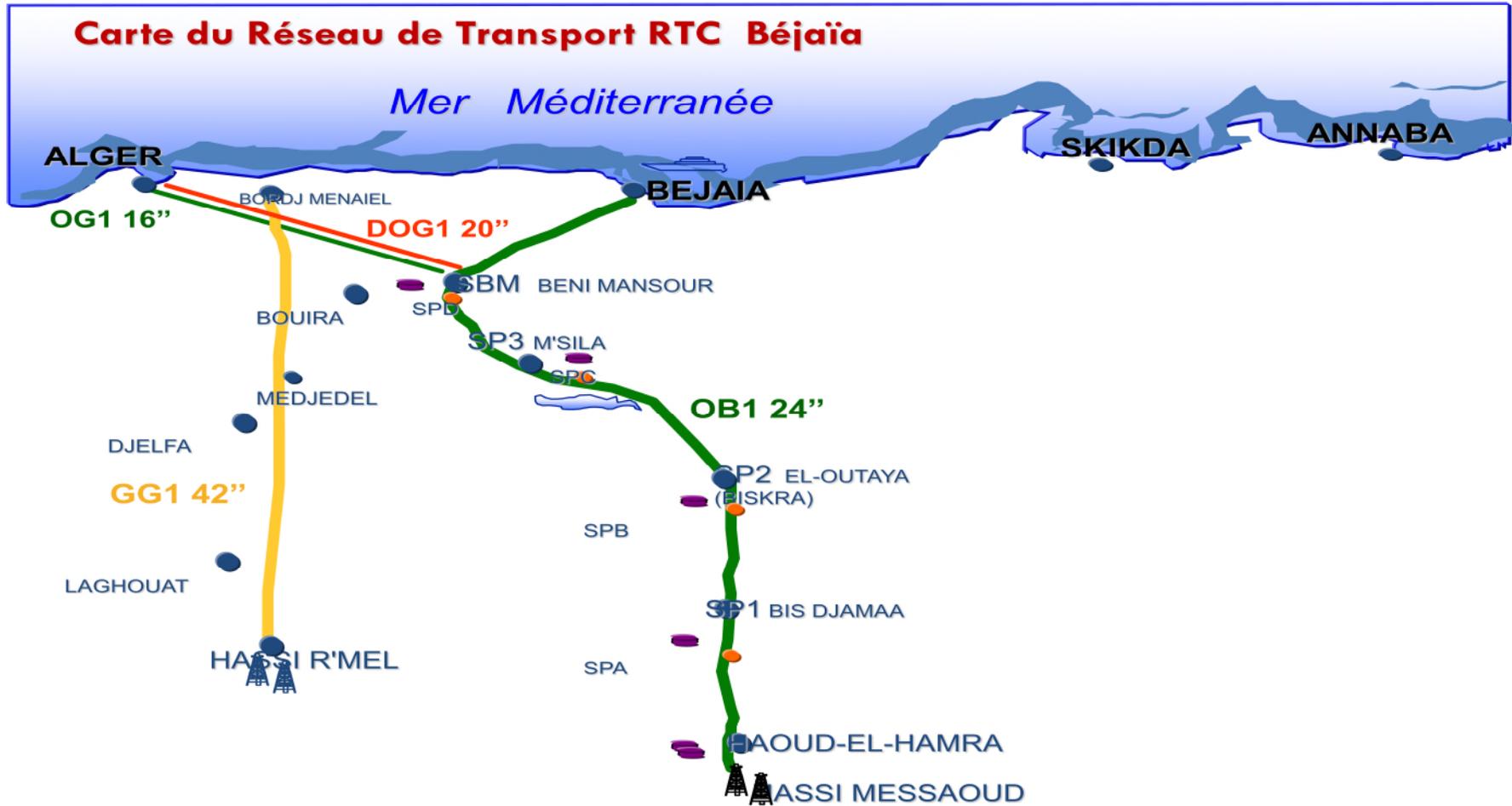
- La reconnaissance et le mérite.
- Le meilleur salaire.
- Votre conscience professionnelle.
- Une promotion dans le cadre de gestion de carrière.
- Autre, précisez

19) Avez-vous pensé à quitter l'entreprise ?

Oui non

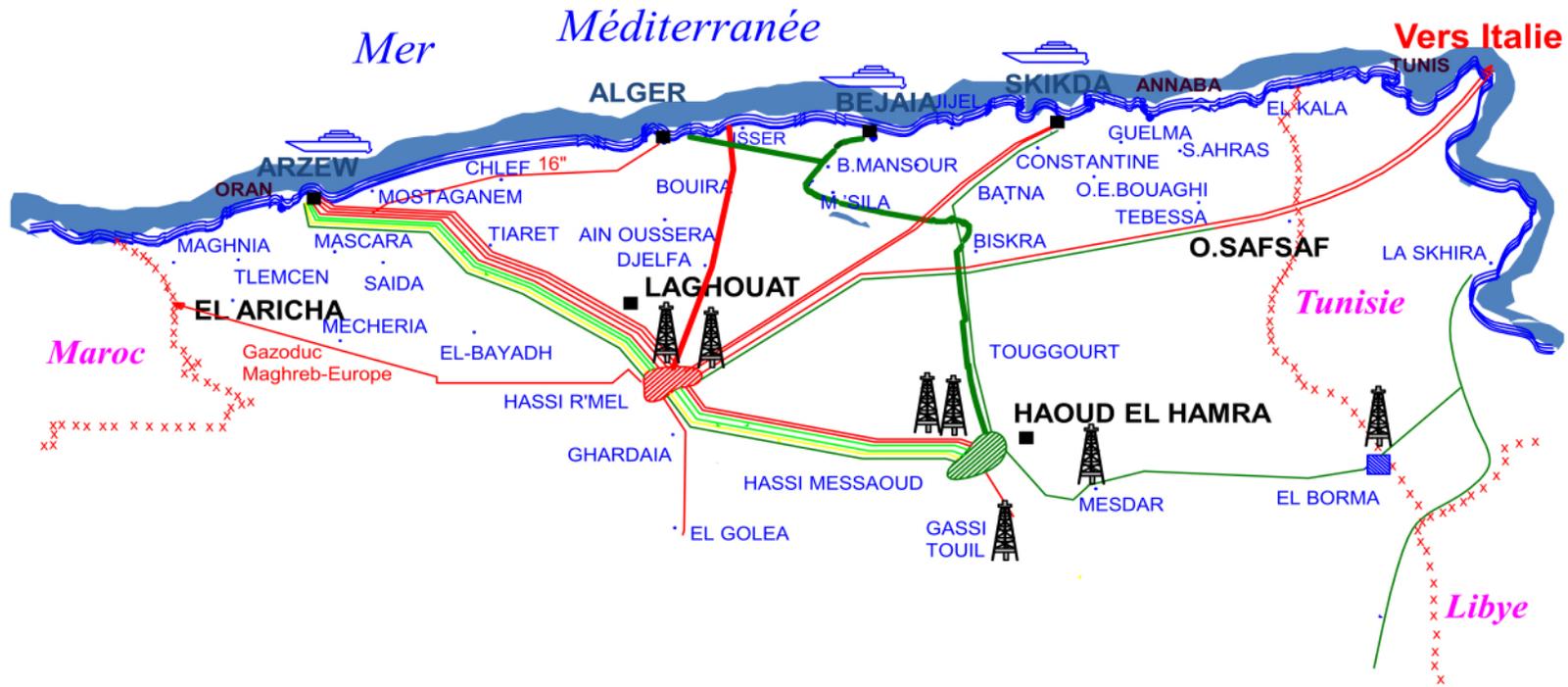
Si oui citez les raison (motif) :

ANNAXE : 05



ANNAXE N° 6

CARTE DU RÉSEAU DE TRANSPORT



Annexe n° 07

FICHE DE SYNTHESE

Nom : **Prénom :** **Matricule :**

Né(e) le : **à :**

Date de recrutement : 01-10-2003 **Date d'arrivée :** 01-10-2003

Fonction : CHEF SCE GESTION STOCKS N2 **Echelle :** 23 **Echelon :** 1

Structure : **Affectation :** CEN 02 CEN 01 STOCKS

Adresse :
Sit.Fam. : MARIE(E) **Nbr. Enfants :** 2 **Groupe sanguin :** BP

Sit. SN : APTE NON INCOPOR

Experience secteur **Hors secteur :** 9 **Ancienneté :** 163

ENSEIGNEMENT				
Etablissement	Entrée	Sortie	Diplôme	Valeur Dipl.
UNIVERSITE DE BEJAIA	01-10-1993	14-10-2000	Ing. D'Etat En Genie Mecanique Opt Construct. Mecanique(Univ)	185
Langue(s) :	ANGLAIS	ARABE	FRANCAIS	

FORMATIONS ENTREPRI				
Désignation	Début	Fin	Resultat / Obs	Lieu
Lubrification Industrielle	08-05-2005	10-05-2005	ATTESTATION	IAP-CU / BOUMERDES
Anglais-Intermediaire	04-06-2005	07-12-2006	ATTESTATION	DRGB. L.S.A ALGERIE
Logistique D'Entp. Maitrise Des Flux Sous Supply Manag	09-09-2007	11-09-2007	ATTESTATION	E.S.G. ALGER
Investigation Sur Les Accidents / Incidents	23-10-2016	27-10-2016	ATTESTATION	CPE / ARZEW

FONCTIONS SUCCESSIVES					
Fonction	Cotation	Date	Affectation	Motif	
Ing Mecanique N1	22 0	01-10-2003	TEBTMMC	Recrutement	
Ing Mecanique N1	22 0	08-11-2004	TEBAGS	Mutation	
Ing Mecanique N1	22 1	01-01-2005	TEBAGS	Avancement 1 Echelon	
Ing Mecanique N1	22 1	01-01-2008	TEBAGS	Augmentation Individuelle	
Chef Sce Gestion Stocks N1	22 1	28-03-2009	TEBAGS	Nomination	
Chef Sce Gestion Stocks N1	22 1	01-01-2010	TEBAGS	Augmentation Individuelle	
Chef Sce Gestion Stocks N2	23 1	01-01-2011	TEBAGS	Promotion	
Chef Sce Gestion Stocks N2	23 1	01-01-2012	TEBAGS	Augmentation Individuelle	
Chef Sce Gestion Stocks N2	23 1	01-01-2014	TEBAGS	Augmentation Individuelle	
Chef Sce Gestion Stocks N2	23 1	01-01-2015	TEBAGS	Augmentation Individuelle	

NOTATIONS

10-2005 : 56 03-2009 : 56

SANCTIONS		
Date	Sanction(s)	Motif(s)



Ammene n° 08

sonatrach
TRANSPORT PAR CANALISATION
DIRECTION REGIONALE BEJAIA

FICHE DE PROPOSITION DE MUTATION INTERNE

1- SITUATION ACTUELLE DE L'AGENT PROPOSE :

Matricule: Nom : Prénoms:
 Date de naissance: Lieu :
 Adresse: Willaya :
 Date de recrutement : Date arrivée à DRGB:
 Intitulé de poste: Code Fonction :
 Filière: EXPLOITATION S/Filière :
 Groupe Socio-Professionnel: Echelle: Échelon:
 Affectation: Ancienneté au poste: année (s)..... mois...

2- PROFIL DE L'AGENT :

Formation Académique/Diplômes	Stages
-	

3- CARRIERE DE L'AGENT :

Fonctions Exercées	Classification		Date d'Effet	Affectation	Classification
	Ech	échelon			
INGENIEUR EXPLOITATION N1	22	0	21/12/2008	TEBTLTA	RECRUTEMENT
INGENIEUR EXPLOITATION N1	22	0	01/01/2012	TEBTLTA	AUGMENTATION IND
INGENIEUR EXPLOITATION N2	23	0	01/01/2014	TEBTLTA	PROMOTION
INGENIEUR EXPLOITATION N2	23	0	01/01/2015	TEBTLTA	AUGMENTATION IND

a) **Expérience:**année(s)mois - Entreprise :année (s).....mois.
 - hors entreprise : année (s).....mois.

b) **Notation :** Rappel des trois dernières notes obtenues par l'agent.

1 - Exercice : Note :
 2 - Exercice : Note :

c) **Sanctions encourues :** -.....NEANT..... **Date :**

4- SITUATION PROPOSEE :

Intitulé du poste : Code fonction :
 Filière : S/Filière :
 Groupe Socio-Professionnel: Echelle : Échelon :
 Affectation :

5- CRITERES D'ACCES AU POSTE :

Qualification Exigée	1ère.Equivalence	2ème.Equivalence	3ème.Equivalence
	-	-	-

Amene'as suit

Matricule : Nom : Prénoms :

6- CONTROLE DE CONFORMITE :

- Le poste est-il prévu à l'organigramme? : OUI / NON _____ /
- Le poste est-il déclaré vacant? : OUI / NON _____ /
- La D.P est-elle formulée? Si oui, N°..... Date :
- La D.V.P est-elle établie? Si oui, N°..... Date :

AVIS TECHNIQUE DU DEPARTEMENT RESSOURCES HUMAINES

Proposition initiée suite à la vacance du poste au sein du terminal arrive Bejaia – Département Exploitation oléoducs.

NOM: PRENOMS: VISA: DATE:

1/ STRUCTURE D'APPARTENANCE

LE CHEF DE DEPARTEMENT HIERARCHIQUE

Nom: Prénoms:

Structure:

Appréciation:.....

Visa:..... Date:.....

LE CHEF DE DEPARTEMENT FONCTIONNEL

Nom: Prénoms:

Structure:

Appréciation:.....

Visa:..... Date:.....

LE SOUS-DIRECTEUR HIERARCHIQUE

Nom: Prénoms:

Appréciation :

Visa: Date:

2/ STRUCTURE D'ACCUEIL

LE CHEF DE DEPARTEMENT HIERARCHIQUE

Nom: Prénoms:

Structure:.....

Appréciation:.....

Visa:..... Date:.....

LE CHEF DE DEPARTEMENT FONCTIONNEL

Nom:..... Prénoms:.....

Structure:

Appréciation:.....

Visa:..... Date:.....

Annexe '08 suit

Matricule : Nom : Prénoms :

AVIS DE LA COMMISSION DU PERSONNEL DE L'UNITE

Proposition étudiée le : P.V. N° : du :

AVIS DES REPRESENTANTS DE LA DIRECTION

.....
.....
.....
.....
.....

Nom : Prénoms :

Visa:..... Date:.....

AVIS DES REPRESENTANTS DES TRAVAILLEURS

.....
.....
.....
.....
.....

Nom : Prénoms :

Visa:..... Date:.....

DECISION DU DIRECTEUR REGIONAL

Proposition Acceptée

Proposition Rejetée

Annotations éventuelles:.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Visa : Date :

MANAGER

Matricule :

Nom :

Prénom:

Fonction:

Echelle :

Date de nomination :

Activité /DCG/DC :

Division:

Direction:

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2- Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points, et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.

FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR L'AVANCEMENT AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Manager (chef de Service et plus)

Matricule :

Nom Et Prénom :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Organise le travail au sein de sa structure de façon à réaliser le plan de charge et à produire régulièrement la quantité de travail requise, en respectant les délais .		
Produit un travail de qualité, optimise son travail, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et fait appliquer toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Recherche et introduit de nouvelles pratiques professionnelles, méthodes et procédures.		
Organise et assure le développement professionnel de ses équipes.		
Pilote l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Assure la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles		
Engage fortement ses équipe dans la réalisation des objectifs		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses équipes		
Possède un leadership efficace, entraine ses équipes à améliorer leurs performances, et encourage l'innovation		
Sait motiver ses équipes, est équitable dans l'évaluation et la reconnaissance des performances		
Incite et sensibilise ses équipes à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

MATRICULE : Avis de l'Évaluateur
(chef de DPT et plus) Nom et prénom :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Score :

Décision d'avancement AI Echelle

Commentaires :

Date : Visa

Avis des Ressources Humaines

Nom :

Prénom :

Fonction :

Avis sur la proposition d'AI : Accord Pas d'Accord

Commentaires :

Date : Visa

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom :

Prénom :

Fonction :

Décision d'attribution AI : Acceptée Rejetée

Commentaires :

Date : Visa

MAITRISE & EXECUTION

Matricule :

Nom :

Prénom:

Fonction:

Echelle :

Date de nomination :

Activité /DCG/DC :

Division:

Direction:

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2-Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées, sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [50- 60] points, et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.

FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR L'AVANCEMENT AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Maitrise & Exécution

Matricule :

Nom et prénom :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste		
Produit régulièrement la quantité de travail requise		
Produit un travail de qualité en respectant les délais impartis		
Connaît, respecte et applique toutes les procédures, règles et normes liées à son poste de travail		
Améliore ses pratiques professionnelles, recherche de nouvelles façons de travailler		
Applique immédiatement et efficacement les nouveaux modes de travail décidés par sa hiérarchie		
TOTAL	/30	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Est toujours à l'heure et peu absent		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les travaux difficiles		
S'implique personnellement et s'engage fortement dans son travail		
Démontre un fort esprit d'entre aide, de coopération et de solidarité		
Fait remonter l'information utile à sa hiérarchie; partage l'information dans son équipe		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à son poste		
TOTAL	/30	

Matricule :

Avis de l'évaluateur
(chef de DPT et plus)

Nom et prénom :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Score :

Décision d'attribution d'avancement :

*Oui

Non

*octroi d'une échelle

*Avancement individuelle

Commentaires :

Date :

Visa

Avis des Ressources Humaines

Nom :

Prénom :

Fonction :

Avis sur la proposition :

Accord

Pas d'Accord

Commentaires :

Date :

Visa

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom : Prénom :

Fonction :

Décision d'attribution :

Acceptée

Rejetée

Commentaires :

Date :

Visa

CADRE & CADRE SUPERIEUR

Matricule :

Nom :

Prénom:

Fonction:

Echelle :

Date de nomination :

Activité /DCG/DC :

Division:

Direction:

CONSIGNES :

1- Barème : trois niveaux d'évaluation sont proposés :

Insuffisant : choisir une note entre 1 ou 2

Satisfaisant : choisir une note entre 3 ou 4

Supérieur : attribuer la note de 5

2-Commentaires

Les cases "**Commentaires**" doivent être obligatoirement renseignées,
sous réserves de rejet de la part des Structures RH.

3- Conditions d'éligibilité

La personne évaluée qui totalise un score entre [70- 80] points,
et n'a aucune appréciation en "**insuffisant**" est éligible à une AI.

FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR L'AVANCEMENT AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Cadre et Cadre Supérieur

Matricule :

Nom et prénom :

Pour chacune des rubriques, mettez la note qui correspond à votre évaluation et les commentaires y afférents

A- Performances

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Maîtrise toutes les connaissances et compétences techniques requises pour son poste.		
Produit régulièrement la quantité de travail requise en respectant les délais.		
Produit un travail de qualité, gère ses priorités avec soin et rigueur.		
Applique et respecte toutes les procédures, règles et normes liées à son domaine.		
Prend des initiatives recherche et introduit de nouvelles façons de travailler, méthodes et procédures.		
Contribue au développement professionnel de ses collègues.		
Participe à l'optimisation des coûts de fonctionnement et des dépenses de son unité.		
Contribue à la mise en œuvre des changements décidés par l'Entreprise.		
TOTAL	/40	

B- Comportements

Critères d'évaluation	Note /5	Commentaires de l'évaluateur
Montre l'exemple et a un comportement exemplaire en matière de ponctualité et de présentisme		
Est disponible en cas de besoin et volontaire pour les missions difficiles.		
S'implique personnellement dans la réalisation des objectifs.		
Démontre un fort esprit d'entraide, de coopération et de solidarité avec ses pairs		
Assure une bonne circulation de l'information utile auprès de ses collègues		
Possède un leadership efficace et entraîne ses collègues à améliorer leurs performances		
Est attentive aux évolutions liées à son domaine et s'adapte aux changements qui en découlent.		
Incite et sensibilise ses collègues à respecter les règles, normes et procédures liées à leurs fonctions		
TOTAL	/40	

FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR L'AVANCEMENT AU TITRE DE L'EXERCICE 2016

Matricule :

Avis de l'Évaluateur
(chef de DPT et plus)

Nom et prénom :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Score :

Décision d'attribution

AI : Oui
Echelle: Oui

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Non
Non

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Commentaires :

Date :

Visa

Avis des Ressources Humaines

Nom :

Prénom :

Fonction :

Avis sur la proposition d'AI :

Accord

<input type="checkbox"/>

Pas d'Accord

<input type="checkbox"/>

Commentaires :

Date :

Visa

Décision du N+1 de l'évaluateur

Nom :

Prénom :

Fonction :

Décision d'attribution AI :

Acceptée

<input type="checkbox"/>

Rejetée

<input type="checkbox"/>

Commentaires :

Date :

Visa

Table des matières

Table des matières

Les remerciements	
Les dédicaces	
La liste des abréviations	
La liste des tableaux	
La liste des figures et des schémas	
Introduction générale	1
Chapitre I : La gestion de la carrière et la mobilité interne	4
Introduction	4
Section 1 : La gestion de carrière	5
1.1 La définition de concept carrière et gestion de carrière	5
1.1.1 La définition de concept carrière	5
1.1.2 La définition de concept gestion de carrière	6
1.2 L'émergence et l'évolution de la pratique de gestion de carrière	7
1.3 Importance et objectifs de la gestion des carrières	8
1.3.1 L'importance de la gestion des carrières	8
1.3.2 Les objectifs de la gestion des carrières	9
1.4 De la carrière organisationnelle à la carrière nomade	10
1.4.1 La carrière organisationnelle	10
1.4.2 La carrière nomade	10
1.5 Les étapes de cheminement de la carrière	11
1.6 Les ancrs de carrière	12
1.6.1 La compétence technique/fonctionnelle	13
1.6.2 La compétence manager général/gestion	13
1.6.3 L'autonomie/indépendance	13
1.6.4 La sécurité/stabilité	13
1.6.5 La créativité entrepreneuriale	14
1.6.6 Dévouement a une cause	14
1.6.7 Le défi pur	14
1.6.8 Le style de vie/qualité de vie	14
1.7 Les principaux outils de la gestion des carrières	14
1.7.1 L'entretien périodique dévaluation	15
1.7.2 Les bourses de l'emploi	15

1.7.3	Les cartes des métiers -----	15
1.7.4	Les forums métiers -----	15
1.7.5	Les cellules d'orientation -----	16
1.7.6	Les organigrammes de remplacement -----	16
1.7.7	Les cellules de reconversion -----	16
1.7.8	Les entretiens de démission -----	16
1.8	La mobilité interne pratique de la gestion des carrières	
	pour assurer le recrutement interne -----	17
Section 2 : La mobilité interne comme modalité de la gestion de carrière-----		18
2.1	Définition et formes de mobilité -----	18
2.2	Les différentes formes de mobilité -----	19
2.2.1	La mobilité verticale vers le haut-----	19
2.2.1.1	La promotion -----	19
2.2.2	La mobilité verticale vers le bas-----	20
2.2.3	La mobilité horizontale -----	20
2.2.4	La mobilité géographique -----	21
2.2.5	La mobilité fonctionnelle -----	22
2.3	La politique de mobilité interne -----	22
2.4	Les modalités de la mobilité en entreprise -----	22
2.5	Les avantages de la mobilité interne -----	23
2.5.1	Pour le salarié -----	23
2.5.2	Pour l'entreprise -----	23
2.6	Les inconvénients de la mobilité interne-----	24
2.6.1	Pour le salarié -----	24
2.6.2	Pour l'entreprise -----	24
2.7	La mobilité interne et les voies d'évolution professionnelle -----	24
2.8	Les freins à la mobilité interne -----	26
2.8.1	Les freins liés à la structure -----	26
2.8.2	Les risques perçus par les salariés -----	26
2.8.3	La difficile tâche des conseillers d'orientation-----	27
2.8.4	Les freins liés au coût d'une politique de mobilité difficilement estimable -----	27
2.8.5	L'émergence de stratégie de non-révélation de l'information -----	27
2.8.6	Les Problèmes lié à la rémunération -----	27

2.8.7 L'absence de la formalisation	28
2.8.8 Les freins liés à la politique de gestion des ressources humaines	28
2.9 Les enjeux de la mobilité interne	28
2.9.1 La politique de mobilité comme facteur de performance et outil réducteur d'incertitudes	28
2.9.1.1 La recrutement interne réduit l'asymétrie d'informations	28
2.9.1.2 La mobilité interne pour faire face à l'instabilité de l'environnement	29
2.9.2 La mobilité interne comme outil de gestion des compétences	29
2.9.2.1 La mobilité interne comme outil de développement et de transfert des connaissances	30
2.9.2.2. La mobilité interne comme facteur de développement des salariés	31
2.9.2.3 La mobilité interne comme moyen de lutte contre l'insécurité de l'emploi	32
2.9.2.4. La mobilité comme pilier de la gestion prévisionnelle	33
Conclusion	34
Chapitre II : La motivation et la mobilité interne	35
Introduction	35
Section 1 : La motivation au travail	36
1.1 L'évolution du concept de la motivation	36
1.2 Définition de la motivation	37
1.3 La différence entre la motivation, satisfaction et implication au travail	38
1.3.1 Les différents liens entre motivation et satisfaction au travail	39
1.3.2 Les différents liens entre la motivation et implication au travail	39
1.4 Les sources et origine de motivation	40
1.4.1 Les sources de motivation	40
1.4.1.1 La fixation et la communication des objectifs	40
1.4.1.2 La reconnaissance	40
1.4.1.3 Le maintien de l'esprit d'équipe	41
1.4.1.4 L'aspect financier	41
1.4.1.5 L'évolution de carrière	41
1.4.2 Les origines de la motivation	42
1.4.2.1 La motivation intrinsèque	42
1.4.2.2 La motivation extrinsèque	42
1.5 Principales théorie de la motivation	43
1.5.1 Les théories des besoins-mobiles-valeurs (les théories du contenu)	43

1.5.1.1 La théorie besoins de Maslow -----	44
1.5.1.2 La théorie ERD d'Alderfer -----	45
1.5.1.3 La théorie bi-factorielle de Frederik HERZBERG -----	45
1.5.1.4 Les théories classiques de la motivation intrinsèque -----	46
1.5.1.5 Les théories de la justice organisationnelle et de l'équité -----	47
1.5.2 Les théories du choix cognitif -----	48
1.5.2.1 L'approche cognitive-interactionnelle classique -----	48
1.5.2.2 L'approche cognitive-intermittente -----	49
1.5.2.3 L'approche des dynamiques de l'action -----	49
1.5.3 Les théories de l'autorégulation-métacognition -----	50
1.5.3.1 La théorie de la fixation des objectifs -----	50
1.5.3.2 Les théories de l'autodétermination -----	50
Section 2 : L'effet de la mobilité interne sur la motivation au travail -----	52
2.1 Un aperçu général de la relation entre mobilité interne et motivation au travail -----	53
2.2 La mobilité interne, source de motivation durable pour les salariés -----	54
2.2.1 La mobilité interne comme facteur d'évolution et de motivation -----	54
2.2.2 La rentabilité et la fidélisation par la mobilité interne -----	55
2.2.3 La mobilité interne un outil pour éviter le plafonnement des carrières -----	56
2.2.4 La mobilité, fondement du contrat implicite sur les marchés internes -----	57
2.3 La motivation par les composants de la mobilité interne -----	58
2.3.1 La motivation par la promotion -----	58
2.3.2 La motivation par la mutation -----	58
2.4 Autre facteur qui explique la relation positive entre la mobilité interne et la motivation -----	59
2.5 La mobilité interne et la démotivation -----	62
2.5.1 La relation négative entre la mobilité interne et la motivation -----	62
2.5.2 Autre motif qui explique que le salarié peut de ne pas être motivé par la mobilité interne -----	63
Conclusion -----	64
Chapitre III : La relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de la DRGB -----	65
Introduction -----	65
Section 1 : Présentation de la méthodologie de recherche et de l'organisme d'accueil -----	65
1.1 Présentation de l'organisme d'accueil -----	65

1.1.1	Naissance et évolution de la SONATRACH -----	65
1.1.2	Direction général du groupe SONATRACH -----	66
1.1.2.1	Activités opérationnelles -----	66
1.1.2.2	Activités de commercialisation -----	67
1.1.2.3	Activité transport par canalisation -----	67
1.1.3	Historique et mission de la DRGB -----	67
1.1.4	Situation géographique de la DRGB -----	69
1.1.5	Présentation de l'organisme de la direction régional de Bejaia -----	69
1.1.5.1	Organigramme de la DRGB -----	69
1.1.6	Les missions de département ressources humaines -----	71
1.1.7	Le service gestion de carrière -----	71
1.2	Présentation de la méthodologie de recherche -----	72
1.2.1	La pré-enquête -----	72
1.2.2	Présentation de l'étude -----	72
1.2.3	La structure des guides d'entretien et le déroulement des entretiens -----	73
1.2.3.1	Méthode d'analyse des résultats issus de l'entretien -----	74
1.2.4	La structure des questionnaires et le déroulement de l'enquête -----	74
1.2.5	Méthode d'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire -----	74
	Section 2 : La relation entre la mobilité interne et la motivation au sein de la DRGB -----	75
2.1	La mobilité interne selon les documents internes de l'entreprise -----	75
2.1.1	Le recrutement selon le manuel de gestion de l'entreprise -----	75
2.1.2	La promotion selon le manuel de gestion de l'entreprise et le règlement intérieur (RI) -----	75
2.1.3	La mutation selon le manuel de gestion -----	75
2.1.4	L'avancement selon le manuel de gestion -----	75
2.1.5	La rétrogradation selon le manuel de gestion -----	76
2.1.6	La réaffectation selon le manuel de gestion -----	76
2.2	Les outils de motivation des salariés a la DRGB -----	76
2.3	Le système de promotion et de mutation à la DRGB -----	77
2.3.1	La de promotion -----	77
2.3.2	Le système de mutation a la RTC -----	77
2.4	La présentation de l'entretien avec le responsable RH -----	78
2.4.1	L'analyse de la discussions de l'entretien avec la responsable	

de département ressources humaines -----	80
2.5 La présentation des entretiens réalisés avec les cadres -----	82
2.5.1 L'analyse de la discussions de l'entretien avec le 1er cadre et le suivi de sa carrière-----	83
2.5.2 L'analyse de la discussion de l'entretien avec le 2eme cadre et le suivi de sa carrière--	86
2.5.3 Conclusion des résultats des entretiens effectués avec les cadres -----	87
2.6 Analyse et interprétation des données par le biais de l'enquête par questionnaire -----	88
Conclusion -----	103
Conclusion général-----	104
Bibliographie-----	106
Annexe	

Résumé

La mobilité interne est l'une des pratiques de la gestion de carrière, représente un enjeu primordial et un levier stratégique pour les entreprises. Aujourd'hui elle constitue l'un des objectifs de toute entreprise qui veut garantir sa pérennité et soigner la qualité de ses services en vue de fidéliser et motiver ses employés, puisque elle permet de répondre aux attentes et aux aspirations de ses salariés tout au long de leur parcours professionnels.

Nous avons effectué notre stage au sein de la SONATRACH (DRGB) dans le but, d'étudier la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au travail, et les résultats nous renseignent que la DRGB favorise la motivation des salariés au travail, tout en appliquant les politiques de mobilité interne et suivent un système de gestion des carrières.

Concepts clés

La gestion de carrière, la carrière, mobilité interne, promotion, mutation, cadre, motivation, suivi de carrière, formation, GRH, reconnaissance, l'évolution, la compétence, satisfaction, implication, aspiration, développement.

Summary

Internal mobility is one of the best management practices of career, he represent a major issue and strategic lever for the company. Today it is one of the objectives of any company that wants to guarantee its durability and cure the quality of its services in order to retain and motivate its employees, since he allows answering the expectations and aspirations of its employees all along their professional course.

We have performs our internship within the company « SONATRACH» (DRGB) in order to study the relationship between internal mobility and motivation of labor executives, in addition the results informs us that the company (DRGB) promotes the motivation of employees at work, while applying the internal mobility policies and follow a career management system.

Key concepts

Career management, the career, internal mobility, promotion, mutation, frame, motivation, career follow-up, training, MHR, Recognition, evolution, the competence, satisfaction, involvement, waiting, aspiration, development.