

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie
Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaines

Thème :

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

Cas d'étude : La SONELGAZ de Bejaia

Réalisé par :

M^{elle} : BOUBALOU Sabrina

Encadré par :

D^r : LANANE Massika

Année universitaire : 2014-2015

Remerciement

Je tiens à remercier :

- *Dieu Tout Puissant de m'avoir donnée le Courage et la volonté pour élaborer ce modeste travail.
- *Ma promotrice **D^r** LANANE Massika pour sa précieuse aide et son orientation.
- *Monsieur BOUSLAH chef de service de la formation à la SONELGAZ et à toute l'équipe.

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

- Mes chères parents que dieu les garde pour moi.
- Ma chère grande mère, je la souhaite une lange vie.
- Mes deux frères : Nacer et cherif et leurs femmes.
- Mes sœurs : Kahina, Nabila, Lila et Meriem.
- Mes oncles Arab et Salem ainsi leur femmes et enfants.
- Mes tantes : Houria, Hayette et Fouzia.
- Mes neveux : Islam, Youcef et Younes.
- Mes nièces : Roumaissa et Sandra.
- Mes beaux-frères : Omar, Hamza et walide.
- Mes deux amies : Warda et Siham.

Liste des tableaux d'analyse statistique

| N° | Les titres des tableaux | Page |
|-----------|--|-------------|
| 01 | La répartition des enquêtés selon le sexe. | 41 |
| 02 | La répartition des enquêtés selon l'âge. | 42 |
| 03 | La distribution des enquêtés selon la catégorie socio-professionnelle. | 44 |
| 04 | La répartition des enquêtés selon l'indisponibilité de la mobilité interne. | 45 |
| 05 | La répartition des enquêtés selon la nature de la mobilité interne. | 46 |
| 06 | Changement de poste selon la compétence. | 47 |
| 07 | La répartition des enquêtés à travers les 05 dernières années. | 49 |
| 08 | La répartition des enquêtés à travers les avantages. | 51 |
| 09 | La répartition des enquêtés selon la satisfaction au travail. | 52 |
| 10 | La répartition des enquêtés selon les difficultés dans le poste de travail. | 53 |
| 11 | La représentation des enquêtés selon la satisfaction de leur responsable. | 54 |
| 12 | La répartition des enquêtés selon l'influence de la mobilité interne sur le développement des compétences. | 55 |
| 13 | Les critères selon lesquels la promotion se favorise. | 56 |
| 14 | La formation au sein de la SONELGAZ. | 57 |
| 15 | La formation développe les compétences. | 58 |
| 16 | L'impact de la mobilité interne sur le rendement de l'entreprise. | 59 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 17 | La nécessité de la mobilité interne selon le sexe. | 60 |
| 18 | La nécessité de la mobilité interne selon l'âge. | 61 |
| 19 | La nature de la mobilité interne selon la catégorie socio-professionnelle. | 62 |
| 20 | La relation entre les avantages tirés après le changement de poste de travail. | 63 |
| 21 | La relation entre la satisfaction des salariés au travail actuel et l'âge. | 64 |
| 22 | La mobilité interne est un facteur qui favorise le développement des compétences selon la catégorie socio-professionnelle. | 66 |
| 23 | La relation entre la formation et le développement des compétences selon la catégorie socio-professionnelle. | 67 |

Tableau des abréviations

| Abréviations | Significations |
|---------------------|---|
| GRH | Gestion des Ressources Humaines |
| DRH | Divisions des Ressources humaines |
| RH | Ressources Humaines |
| SONELGAZ | Société Nationale d'Electricité et de Gaz |
| EGA | Electricité et Gaz d'Algérie |
| SPA | Société par action |
| AMC | Appareil de Mesure et de Contrôle |

Sommaire

Le sommaire

Liste des tableaux.

Liste des abréviations.

Introduction

Partie méthodologique et théorique

Chapitre I : cadre méthodologique

Introduction.

| | |
|---------------------------------------|----|
| 1- Les raisons du choix du thème..... | 5 |
| 2- Les objectifs..... | 5 |
| 3- La problématique..... | 5 |
| 4- Les hypothèses..... | 8 |
| 5- Définition des concepts clés..... | 9 |
| 6- La méthode utilisée..... | 10 |
| 7- La technique appliquée..... | 11 |
| 8- L'échantillonnage..... | 11 |
| 9- Les problèmes rencontrés..... | 12 |

Conclusion.

Cadre théorique

Chapitre II : La mobilité interne

Introduction.

| | |
|---|----|
| 1- Définition de la mobilité interne..... | 13 |
| 2- Les deux formes de la mobilité interne..... | 13 |
| 3- Mobilité interne volontaire ou involontaire..... | 14 |
| 4- Les effets de la mobilité interne..... | 15 |

| | |
|--|----|
| 5- La politique de la mobilité interne..... | 15 |
| 6- Le développement de la mobilité interne..... | 16 |
| 7- Typologie de modèle d'organisation et gestion de la mobilité..... | 17 |
| 8- Les aires de la mobilité interne..... | 17 |
| 9- Les enjeux de la mobilité interne..... | 18 |
| 10- Les avantages et les inconvénients de la mobilité interne..... | 20 |
| Conclusion. | |

Chapitre III : La gestion des compétences

Introduction.

| | |
|--|----|
| 1- La notion de compétence..... | 23 |
| 2- L'importance des compétences dans l'entreprise..... | 23 |
| 3- Les dimensions de la compétence..... | 25 |
| 4- Typologie de compétence..... | 26 |
| 5- Les caractéristiques de la compétence..... | 27 |
| 6- La gestion prévisionnelle des emplois et de compétence..... | 28 |
| 7- Les objectifs de la GPEC..... | 29 |
| 8- Le rôle de la GPEC..... | 30 |
| Conclusion. | |

Partie pratique

Chapitre IV : Présentation de l'organisme d'accueil

Introduction.

| | |
|--------------------------------------|----|
| 1- Présentation de la SONELGAZ..... | 31 |
| 1-1- Historique de la SONELGAZ..... | 31 |
| 1-1-1- Le changement structurel..... | 31 |

| | |
|--|----|
| 1-1- Présentation de la direction de distribution Bejaïa..... | 34 |
| 1-2-1- Evolution historique et organisationnelle..... | 34 |
| 1-3- Classification du staff et différents divisions..... | 37 |
| 2- Service ressources humaines..... | 39 |
| 2-1- Présentation de la division ressources humaines..... | 39 |
| 2-1-1- Structure organisationnelle de la division ressources humaines..... | 39 |
| 2-2- Attribution..... | 40 |

Chapitre V : Interprétation et analyse des données

| | |
|---|----|
| 1- La présentation des caractéristiques de la population d'étude..... | 41 |
| 2- La mobilité interne..... | 45 |
| 3- La mobilité interne développe les compétences des salariés..... | 47 |
| 4- vérification des hypothèses..... | 68 |
| 4-1- vérification de la première hypothèse..... | 68 |
| 4-2- vérification de la deuxième hypothèse..... | 68 |

Conclusion.

Liste bibliographique.

Annexes.

Introduction

Introduction

Introduction

L'environnement concurrentiel mondial actuel existant sur les différents marchés caractérisé par les mutations technologiques, sociaux et économiques, pousse sans cesse les entreprises à réviser leurs stratégies d'action, d'organisation et de développement dans la finalité de la réaliser les meilleurs résultats possibles et d'atteindre le sommet des bénéfices, en engageant au mieux les ressources disponibles.

Autre que le capital financier et la machine, le facteur humain reste un enjeu. Les entreprises mis en place des stratégies qui vont conditionner la façon de gérer les ressources humaines. Tel que la mobilité interne qui est considérée comme un phénomène uniforme.

La mobilité interne est également utilisée pour résoudre les problèmes liés aux départs de toute sorte. Elle est une nécessité pour toute les organisations car elle leur permet de répondre aux départs des salariés qui rythment la vie de l'organisation, qu'ils soient volontaires (Retraites, mobilité externe) ou non (Licenciement, plan social).

La mobilité interne fait à l'appréciation des salariés et de leur potentiel. Aussi, de même que l'appréciation des salariés ne couvrent pas nécessairement l'ensemble des salariés de l'organisation : Bien que, souvent la mobilité interne ne concerne qu'une partie du personnel : La mobilité interne peut ainsi prendre plusieurs formes : Changer de métier, de fonction, de responsabilité interne ou de lieux d'activité. Dans tous les cas, s'interroger sur la mobilité concoure à explorer la gestion des compétences individuelles et collectives animée par la direction des ressources humaines.

C'est ce que nous voulons développer dans notre présente étude afin de montrer l'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences par l'entreprise SONELGAZ.

Pour répondre correctement à notre problématique, d'abord, on a commencé par une introduction : Ainsi, notre recherche se devise en deux parties, partie théorique et partie pratique.

La partie théorique se divise en trois chapitres. Le premier chapitre porte sur la méthodologie, on a essayé d'expliquer les raisons et les objectifs du choix de ce thème, notre problématique et nos hypothèses ainsi que les différents concepts clés, la méthode et la technique utilisée lors de la collecte des données, la pré-enquête, le choix d'échantillonnage et les problèmes rencontrés.

Dans le deuxième chapitre on traite la mobilité interne comme un moyen de polyvalence qui vise à maîtriser plusieurs métiers pour chaque salarié.

Le troisième chapitre est consacré à la gestion des compétences on essaye de la définir et d'expliqué ces déférents domaines, ces caractéristique ces objectifs et son rôle .

Introduction

La deuxième partie est la partie pratique se divise elle-même en deux chapitres, dans le premier chapitre, présentation de l'organisme d'accueil. Ce qui concerne le deuxième chapitre porte sur l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus. Et on a achevé notre étude par une conclusion.

Partie méthodologique et théorique

Chapitre I

Cadre méthodologique

Introduction :

Dans toute recherche scientifique, le point le plus important qui se pose au chercheur est celui de savoir comment bien commencer son travail. Il tente de montrer le plus exactement possible ce qu'il cherche à savoir, et à expliquer pour mieux comprendre comment il doit accomplir son travail. Au cours de cette étape on essaye en premier lieu, de montrer et de clarifier les raisons et les objectifs du choix du thème, en seconde lieu on va présenter la problématique et les hypothèses, puis on passe à la définition des concepts clés, la méthode utilisée, la technique appliquée, l'échantillonnage, et enfin les problèmes rencontrés.

1- Les raisons du choix du thème :

Toute recherche Scientifique doit avoir un but principal bien précis, sachant qu'il n'existe pas un thème plus important qu'un autre précisément en sociologie.

Cependant, notre sujet de recherche a été éveillé par les raisons suivantes :

- Acquérir des connaissances dans le domaine de la GRH, en général, et de la mobilité interne, en particulier ;
- Découvrir la réalité de la mobilité interne au sein de l'entreprise publique algérienne ;
- Savoir si la mobilité interne développe les compétences des salariés.

2- Les objectifs :

Chaque étude accomplie vise à atteindre un ou plusieurs objectifs, qui se diffèrent selon la nature du sujet traité.

Et par conséquent, notre présente recherche a pour objectif de montrer :

- L'importance du thème par rapport à la sociologie, puisque la mobilité interne est l'une des questions les plus importantes en sociologie de l'entreprise ;
- L'importance de la mobilité interne dans le développement des compétences des salariés ;
- Savoir si l'entreprise SONELGAZ prend la mobilité interne comme une stratégie.

3- La problématique :

*« L'environnement actuel dans lequel vivent les entreprises est soumis à de nombreuses et profondes mutations ».*¹ Surtout dans l'ère de la mondialisation, après l'apparition des nouvelles technologies de l'information et de la communication, qui ont induit à des changements au niveau de système de production basés sur l'information, la

¹ COHEN Annick, Toute la formation ressources humaines, éd Dunod, Paris, 2006, P 2.

robotique et l'automatisation des processus. Les entreprises sont, par conséquent, conscientes de l'importance de la satisfaction des clients et de l'innovation pour rester compétitives et préserver leur avantage concurrentiel.

*« L'évolution des structures organisationnelles et l'accélération des changements dans un environnement de plus en plus turbulent conduisent les entreprises à chercher des solutions innovantes en matière de développement des carrières pour leurs employés. Les organisations ont besoins de flexibilité. Elles cherchent à développer l'employabilité de leurs salariés ».*¹

Le facteur essentiel de la performance d'une entreprise réside effectivement dans les compétences des salariés, pour faire émerger un savoir-faire opérant. Donc, les salariés désirent pouvoir capitaliser leur expérience antérieure en bénéficiant des évaluations qui reconnaissent les compétences antérieurement acquises et transférables vers d'autres métiers et de leur permettant de bâtir leurs parcours professionnels.

Le développement des compétences est le dispositif de la mobilité professionnelle des salariés qui est considéré en générale comme la facilité à se mouvoir, c'est-à-dire à changer de place ou de position.

Cependant, les entreprises laissent prédire que le recours à la mobilité interne 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.

Elle leur permet de *« mobiliser leurs talents et leurs connaissances pour mettre à disposition du marché et d'assurer leur employabilité »*.²

En générale *« la mobilité est le changement de poste de travail, de position c'est le changement de poste de fonction, de lieu ou d'entreprise »*.³ Qui se distingue en deux types de mobilité : la mobilité externe qui est le changement d'entreprise et la mobilité interne qui retient notre attention dans la conduite de notre étude.

¹ ROGER A, VENTOLINI S, La mobilité professionnelle au de la des mesures classiques, Centre de recherche de l'IAE.

² RAJAUD Vincent, Evolution professionnelle : prendre le tournant, éd d'Organisation, Paris, 1999, P 148.

³ PERRETI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2001, P 150.

Mobilité interne est le changement de poste de travail, de métier, de formation au sein de la même entreprise ou du même groupe. Elle apparaît comme « *variable d'ajustement, elle tend à réduire l'incertitude à terme en augmentant les niveaux de polyvalence* ». ¹

L'étude du rôle de la mobilité interne sur le développement des compétences a été accompli par plusieurs chercheurs qui ont présenté des théories variées certaines d'entre elles sont importantes pour notre étude particulièrement la théorie de Henri SPITEZKI qui juge que la mobilité, débouche des nouvelles formes de la gestion des ressources humaines (GRH), plus particulièrement de la fonction management stratégique globale (MSG) et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui visent à doter l'entreprise d'une très forte réactivité à l'égard de l'environnement, mode de production destiné à battre de vitesse les concurrents. ²

S DEFFAYET et F VAN HEEMS (1995) disent que différentes formes de mobilité peuvent coexister : mobilité verticale, géographique et fonctionnelle ne s'excluent pas mutuellement. Mais, si plusieurs formes de mobilité peuvent coexister dans une entreprise, plusieurs facteurs déterminent la prédominance de l'une des formes. Ainsi, le secteur d'activité, la culture de l'entreprise ou encore les caractéristiques des salariés (statut, métier, qualification) influencent les formes de mobilité les plus courues dans une entreprise. ³

La notion de développement des compétences depuis son apparition est très étudiée par plusieurs chercheurs des différentes spécialités, sociologues, psychologues, gestionnaires... et plusieurs auteurs ont donné leur interprétation pour cette notion, et parmi les plus célèbres, Philippe ZARIFIAN avance que le développement du modèle de la compétence s'accompagne d'une « *mise en crise* » des systèmes de classification (qui repose sur la qualification) en ce sens, dit -il, qu'ils sont peu opératoires pour maîtriser les conditions anticipées d'emploi et de mobilité et, de plus, qu'ils « *cristallisent des règles situées en décalage vis-à-vis des politiques de mobilisations des compétences individuelles et des objectifs de motivation* ». ⁴

¹ PERETTI Jean Marie, **Tous DRH ; Pour savoir comment choisir un collaborateur, le former, le rémunérer, gérer le temps, négocier**, éd d'Organisation, Paris, 2003, P 126.

² SPETEZKI Henri, **La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité**, éd Economica, Paris, 1995, P 99.

³ DEFFAYET S et VAN HEEMS F, **Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage?**, Personnel, ANDCP, n° 365, Décembre 1995, P 36-41.

⁴ ZARIFIAN Philippe, **L'émergence du model de la compétence : stratégies d'entreprise**, éd Economica, Paris, 1988, P 77.

Pour Philippe ERAY, le dispositif de développement des compétences est un projet qui ne peut être négligé : ce dispositif doit répondre aux besoins de l'entreprise donc, il doit être parfaitement opérationnel et correspond aux attentes du personnel.¹

La mobilité interne est le développement des compétences sont doublement importants, ils permettent à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé par l'implication des salariés motivés et rentables et il donne de la valeur ajoutée à l'employabilité des travailleurs. C'est pour cette raison que le dispositif de la mobilité des salariés au sein de l'entreprise, est une préoccupation majeure, aussi bien dans le secteur public que privé.

A cet effet, notre étude s'oriente précisément vers les effets attendus de la mobilité interne pour les salariés de la SONELGAZ et de façon pratique : d'où la problématique majeure de notre mémoire pose les questions suivantes :

Quel est l'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences au sein de la SONELGAZ ?

Q1 : Est-ce que la mobilité interne est un facteur de motivation chez les salariés de la SONELGAZ ?

Q2 : Est-ce que la mobilité interne a des effets positifs sur le développement des compétences des salariés ?

4- Les hypothèses :

Raymond QUIVY définit l'hypothèse comme « *une proposition qui anticipe une relation entre deux termes, qui selon les cas peuvent être des concepts ou des phénomènes, une hypothèse est donc une réponse provisoire, une présomption qui demande à être vérifiée* ». ²

Afin de répondre aux interrogations de la problématique on propose les deux hypothèses suivantes :

- La mobilité interne est un facteur de motivation chez les salariés de l'entreprise.
- La mobilité interne a des effets positifs sur le développement des compétences des salariés.

¹ ERAY Philippe, **Précis de développement des compétences**, éd Liaison, Paris, 1999, P 117.

² QUIVY Raymond, **Manuel de recherche en science sociale**, éd Dunod, 1988, P 129.

5 – Définition des concepts clés :

Dans notre étude, on a essayé d'expliquer certaines définitions des concepts clés.

5-1- La mobilité professionnelle :

Changement de poste ou de grade soit à l'intérieur de la même branche professionnelle, soit un passage dans une autre branche.

5-2- La mobilité interne :

Selon Jean Marie PERETTI : « *La mobilité interne est le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou de groupe* ». ¹

Selon l'encyclopédie de la gestion : « *la mobilité des ressources humaines peut revêtir plusieurs formes. Changer de poste au sein d'une même entreprise constitue une forme de mobilité interne qui elle-même peut être subdivisée en plusieurs catégories : changement de poste dans un même métier au même niveau hiérarchique de poste dans un métier différent* ». ²

La définition opérationnelle :

La mobilité interne signifie la progression dans le même emploi ou d'autre emplois, c'est-à-dire que la mobilité peut être horizontale qui correspond à un changement de métier, ou verticale correspond à confier des responsabilités plus importantes aux salariés.

5-3- La compétence :

« *La compétence peut être envisagée sous l'angle des savoir, du comportement professionnel de l'expérience ou encore du processus de résolution de problème à mettre en œuvre au cours de l'action* ». ³

« *La compétence est un ensemble de caractéristiques qui permette à un individu d'atteindre un niveau de performance supérieure dans le travail, une situation ou une mission donnés* ». ⁴

¹ PERRITI Jean Marie, **Dictionnaire des ressources humaines**, Op cit, P 150.

² LE DUFF Robert, **Encyclopédie de la gestion et du management**, éd Dalloz, Paris, 1999, P 820.

³ COHEN Annick, Op cit, P 39.

⁴ GUERRERO Sylvie, **Les outils des ressources humaines, « Les savoirs faire essentiels en GRH »**, 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2004, P 28.

La définition opérationnelle :

La compétence est la capacité convenue et validée en situation de professionnel un certain nombre de ressources (connaissances, savoir-faire, et qualité comportementale) dans un contexte de travail afin d'accomplir une action, aboutir un résultat et répondre à l'attente d'une entreprise, d'une organisation ou de tout système social.

5-4- Développement des compétences :

*« La fonction RH doit développer de nouvelles compétences transversales indispensables à la réussite de sa mission ».*¹

Selon Alain TOURIN : *le développement est « le résultat des rapports dialectiques entre les trois types de mouvement, sociaux, d'action critique et d'innovation ».*²

5-5- La Motivation :

La motivation est un concept plus complexe qui prend ses racines dans l'inconscient et ses efforts sont multiples, elle ne concerne pas uniquement comme l'implication ni une attitude comme la satisfaction.

Selon Claude LEVY LEBYER : *« est un processus qui fait naître l'effort pour atteindre un objectif qui relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ».*³ Chaque modèle ne peut synthétiser à lui seul toutes les dimensions de processus motivationnel même si chaque théorie explique une partie du processus en jeu.

La définition opérationnelle :

La motivation est un ensemble de forces intériorisées de l'être humain qui fait naître un effort qui aide l'individu à atteindre ses objectifs.

6- La méthode utilisée :

Toute recherche scientifique est caractérisée par une méthode qui guide le chercheur vers la concrétisation des objectifs auxquels elle est destinée. *« Il n'existe pas de méthode unique pour mener à bien une analyse sociologique ».*⁴

¹ COHEN Annick, Op cit, P 39.

² BOISLANDELL Ede Henri, **Dictionnaire de gestion et management, vocabulaire, concept, outils**, éd Economica, Paris, 1998, P 164.

³ COHEN Annick, Op cit, P 84.

⁴ B. J. Pierre, WEIL Reber, **Sociologie contemporaine**, éd Vigo, 1994, P 291.

La méthode utilisée dans notre recherche est déterminée par la nature du thème et les objectifs, elle est par définition un moyen de parvenir à un aspect de la réalité, et pour cela on a utilisé la méthode quantitative dans le but d'analyser les données, d'écrire et mesurer le phénomène.

7- La technique appliquée :

Chaque recherche exige des techniques qui doivent être adéquates et bien choisies pour la recueil des informations sur le terrain, que ce soit pendant la pré-enquête ou dans le cœur de l'enquête, car bien choisi ses techniques de recueil des données détermine les résultats finals de l'enquête.

La pré-enquête sert à rassembler le maximum d'informations sur notre sujet de recherche. Où on a reçu l'autorisation d'accès de la part du directeur de ressources humaines de la SONELGAZ pour mener une enquête dans leur organisme.

Une phase très importante dans toute recherche ayant pour objectif de découvrir le terrain et le fonctionnement de l'entreprise ainsi que recueillir les informations afin de choisir les techniques adéquates pour notre enquête. Cependant, c'est au cours de cette période qu'on a pu cerner notre thème, vérifier nos hypothèses et par la suite on a testé notre questionnaire sur 06 employés de différentes catégories socioprofessionnelles.

La technique utilisée dans notre recherche est le questionnaire.

Dans notre étude on a utilisé un seul type de questionnaire dont la méthode d'utilisation consiste à distribuer les questionnaires, c'est-à-dire à donner à chaque informateur un formulaire de question à remplir.

8- L'échantillonnage :

« L'échantillon est un ensemble des personnes à interroger, il est extrait d'une population plus large, appelée « Population posent » ou « Population de référence ».¹

La population qu'on a choisie se trouve dans l'environnement où on a effectué notre étude, c'est-à-dire au sein de la SONELGAZ de Toubal cette population est dans son intégralité employée de cet établissement.

L'entreprise SONELGAZ de Toubal se constitue de 275 salariés.

Après avoir effectué ce questionnaire avec les cadres et les agents de maîtrise de l'entreprise dont le responsable au personnel pendant la pré-enquête, on a utilisé la méthode d'échantillonnage non probabiliste accidenté pour parvenir à récupérer 50 questionnaires sur

¹ JAVEAU Claude, **L'enquête par questionnaire**, 3^{ème} éd de l'université de Bruxelles, 1982, P 40.

les 70 distribués. Les 50 questionnaires sont partagés comme suit 17 cadres, 23 agents de maîtrise et 10 agents d'exécution.

9- Les problèmes rencontrés :

- Le manque d'expérience sur le terrain.
- La pré-enquête a pris beaucoup de temps.
- Manque de collaboration des responsables des ressources humaines faute de temps et à charge de travail.
- La perte de 20 questionnaires.

Conclusion :

À travers ce chapitre, on a mis en lumière les raisons et les objectifs du choix de notre thème ainsi qu'on a désigné le principal objectif de notre enquête qui concerne l'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences. Après avoir s'intéresser aux lectures (les consultations des ouvrages) on a bien identifié un problème précis qu'on veut traiter.

Cadre théorique

Chapitre II

La mobilité interne

Introduction :

Dans ce chapitre, on va parler sur la mobilité d'entreprise, dont il existe deux types de la mobilité : la mobilité externe qui est le changement d'entreprise et la mobilité interne qui fixe notre concentration dans la conduite de notre étude, qui s'attache aux mouvements du personnel au sein de l'entreprise. Elle permet aux salariés d'acquérir et développer des compétences qui sont rentable pour les salariés et l'entreprise.

1- Définition de la mobilité interne :

*« La mobilité interne est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou de groupe ».*¹

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 dans le lieu d'exercice de son travail. Elle évoque également la capacité d'une personne a accepté un changement d'emploi ».*²

Elle se subdivise en mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle, et en mobilité verticale ou promotion.

2- Les deux formes de la mobilité interne :**2-1- La mobilité horizontale ou fonctionnelle ou professionnelle :**

*« Elle désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. Parfois, on parle de mobilité interne pour désigner la mobilité fonctionnelle ».*³

La mobilité fonctionnelle est le changement de fonction. Elle suppose un changement de poste, de métier ou encore de statut pour le salarié. Elle se manifeste par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions. Elle peut être source de développement de compétences.

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

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, **La gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie**, éd Dunod, 2002, P 328.

² GUERRERO Sylvie, CERDIN Jean-Luc, ROGER Alain, **La gestion des carrières enjeux et perspectives**, éd Vuibert, Paris, 2004, P 36.

³ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op cit, P 418.

2-2- La mobilité verticale ou promotionnelle :

« Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'un même métier, et c'est celle qui correspond au modèle traditionnel et dominant ».¹ Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne, la valorisation des compétences acquises.

2-2-1- Les types de mobilité verticale : La mobilité verticale est une procédure indispensable dans la gestion de personnel et l'évaluation et l'évolution de leurs parcours. Deux types de promotions peuvent être distingués :

- **La mobilité au coup par coup :** elle peut intervenir à tout niveau hiérarchique, la nécessité de pouvoir le poste, l'absence d'outil d'évaluation adéquat peut aboutir à échecs. Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent coûteuses, aussi apparaît-il nécessaire à organiser la mobilité.
- **La mobilité organisée :** repose sur une gestion organisée de l'emploi et un système d'évaluation de personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation et une étude des répercussions et repose sur des plans de remplacement qui identifient les personnes appelées à succéder au titulaire en cas de changement.

2-2-2- Les objectifs de la mobilité verticale :

- Elle permet l'amélioration de situation socioprofessionnelle de salarié.
- Elle concrétise les aspirations des salariés en reconnaissant leurs compétences.
- Elle produirait une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.
- Elle favorise la créativité et le dynamisme et ainsi une valeur ajoutée pour l'entreprise.

3- Mobilité interne volontaire ou involontaire :

On peut recenser deux types de mobilité selon leurs caractères soit choisis ou subis.

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op cit, p 117.

3-1- Mobilité volontaire : la mobilité volontaire, est une décision choisie et prise par le salarié, sans pression de l'entreprise, pour de multiples raisons, afin de changer de poste ou de grade. Elle dépend des opportunités présentes.

3-2- Mobilité involontaire : c'est une mobilité imposée ou subie, lors d'un changement d'organisation ou de stratégie ou suite un rétrécissement des effectifs.

4- Les effets de la mobilité interne :¹

Pour les entreprises : génératrice de valeur ajoutée, la mobilité interne favorise la créativité et le dynamisme, le décroisement des services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune ; elle permet également un recrutement d'agent directement opérationnelle dans la structure par la connaissance qu'ils ont de leurs environnement.

Pour l'agent : elle est positive si elle est voulue ou négociée. Elle produit une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.

Pour le supérieur hiérarchique : elle peut être synonyme d'efficacité. Pour celui qui voit partir un collaborateur, elle peut être synonyme de perte de compétences, de surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service.

5- La politique de la mobilité interne :

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

Pour que la politique de mobilité donne des résultats avancés, elle doit se guider d'une réflexion et d'un choix précis :

- « *Volume de mobilité souhaité ;*
- *Catégories concernées ;*
- *Filière de développement de carrière, c'est-à-dire définition des passages les plus probables et pertinent d'un emploi à l'autre ;*

¹ ARANEDER Julie et autres, **La mobilité interne**, Collection « les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n° 4, Août 2003, P 7.

- *Fourchettes optimales de temps d'occupation d'une fonction ;*
- *Assurance donnée aux différents acteurs, en particulier aux salariés et aux responsables hiérarchique ».*¹

Ces politiques de mobilité sont accompagnées par « *des programmes de bilan de carrière et d'entreprises annuels d'activité mis en place pour aider les responsables à concilier leurs impératifs de mobilité avec les exigences et les capacités de parcours des individus* ». ²

La qualité d'une politique de gestion de la mobilité ne focalise pas seulement sur le choix de bons outils, mais elle doit se reposer sur la qualité de circulation de l'information au sein de l'entreprise.

6- Le développement de la mobilité interne :

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

- Le panneau d'affichage est simple mais n'encourage pas la consultation.
- Le journal de mobilité valorise la politique de mobilité.
- Le réseau informatique avec sa messagerie interne.
- L'intranet qui est devenu récemment un canal privilégié d'information sur les postes. Sur internet le salarié peut s'informer sur les postes disponibles dans l'immédiat ou à terme, étudier les compétences requises, s'auto évaluer et dans le nombreux cas postuler directement.
- Les réunions de la mobilité réunissant de la DRH, les responsables et les gestionnaires de carrières permettent un travail très fin et personnalisé.
- Enfin le réseau informel de chaque salarié peut jouer un rôle irremplaçable.

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op cit, P 419.

² SAINSAULIEU Renaud, **Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement**. 2^{ème} éd, revue et mise à jour, presse de science politique, Dalloz, paris, 1995 P 20.

7- Typologie de modèle d'organisation et gestion de la mobilité :¹

7-1- Le modèle administratif :

Correspond aux grandes organisations publiques ou privées, qui disposent d'une gestion par grades. Dans ce modèle, la mobilité ainsi que la formation sont importantes. Cela tient au fait que ce type d'organisation fonctionne sur la base d'un certain nombre de principes : reconnaissance par la réussite au concours, attestant d'un niveau de compétence reconnu, assurance d'une carrière, la promotion est assurée selon un principe d'égalité...

7-2- Le modèle technologique :

La mobilité est considérée comme un moyen de développement le potentiel et les compétences des salariés. La mobilité y est systématique pour les managers, ce qui permet d'optimiser le potentiel de tous et d'obtenir un encadrement homogène.

Cette typologie permet de comprendre que les pratiques de mobilité sont essentiellement déterminées par la nature des besoins de l'entreprise et de son système de gestion des ressources humaines.

7-3- Le modèle baronnique :

Repose sur un fonctionnement très décentralisé et informel. Le pouvoir est détenu par ceux qui possèdent des compétences techniques. Ce modèle repose à l'évidence sur une logique généralement « opportuniste » qui prédomine. En effet, la mobilité correspond à une adaptation à un besoin à court terme de l'organisation. Ce type de structure doit pouvoir disposer à tout instant d'individus capables d'assurer rapidement des responsabilités nouvelles. La performance de ce modèle repose essentiellement sur la connaissance précise des compétences et du potentiel de ses ressources humaines.

8- Les aires de la mobilité interne :²

On peut distinguer trois aires de mobilité suivant les moyens à en œuvre pour assurer chacune :

8-1- Mobilité naturelle : *« concerne des métiers, postes de même profil. Ainsi, le changement peut se faire de façon rapide ».*

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op cit, P 422-424.

² LERDIN Gérard, La gestion des ressources humaines, éd Séfi, Paris, 2003, P 204.

8-2- Mobilité possible : *« lorsque les profils sont en sensiblement différents et que le succès de cette mobilité dépend grandement des motivations et des aptitudes du salarié concerné ».*

8-3- Mobilité conditionnelle : *« lorsque son succès dépend de fortes actions d'ajustements de compétences ou de connaissances préalablement à la mutation ».*

9- Les enjeux de la mobilité interne :

Dans les années 90, années de révolution organisationnelle, des changements importants sont intervenus dans les structures des organisations ainsi que dans le positionnement de la GRH devenue plus stratégique. Dans une optique de développement durable, les organisations doivent prendre en compte les attentes des salariés. La convergence de ces changements doit modifier le regard que l'on porte sur la mobilité. Ainsi les enjeux de la mobilité interne seront abordés dans cette première partie du chapitre du triple point de vue : structurel stratégique et social.¹

9-1- Les enjeux structurels de la mobilité :

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

9-2- Les enjeux stratégiques de la mobilité :

Dans le premier paragraphe on a abordé les enjeux structurels de la mobilité, les enjeux stratégiques, quant à eux, ils tiennent d'une part à l'importance de la création de ressources rares et inimitables et d'autre part à l'accumulation de savoir.²

¹ ABRAHAM Jocelyne, CERMAT- IAE DE TOURS, Université, François Rabelais, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité, 2003, P 79.

² Ibid, P 81.

9-2-1- Favoriser la capitalisation de connaissances :¹

Plusieurs études empiriques ont cherché à mettre en rapport la mobilité et la performance, deux explications sont avancées : la mobilité encourage l'apprentissage et la formation et favorise l'accumulation de capital humain ; dans cette perspective, étant exposés à une plus grande variété d'expériences ils contribuent à améliorer leur professionnalisme et la mobilité permet d'éviter la lassitude sur le poste et de maintenir la motivation. La mobilité permet à l'entreprise de mieux connaître les compétences de ses salariés, cet apprentissage constitue un gain en capacité à créer des ressources.

Ainsi, un autre apport de flexibilité, la mobilité peu avoir un impact sur la capitalisation de compétences, en permettant : des échanges d'expériences et une diversité dans les expériences ; l'enrichissement et l'élargissement des emplois en étant source de décroisement, de diffusion des savoir-faire et de confrontation des pratiques professionnelles. Enfin elle peut être source de motivation, d'implication ou de promotion.

9-3- Les enjeux sociaux culturels : de point de vue des salariés :

Dans ce paragraphe on interroge sur les apports de la mobilité quant à son implication dans l'entreprise, son employabilité, ses gains financiers et sa carrière. En outre, à la question de la réalité des enjeux de la mobilité s'ajoute celle de la durabilité de ces enjeux.

La réalité des enjeux de la mobilité pour les salariés :

Chercheurs et praticiens reconnaissent depuis longtemps la valeur de l'expérience professionnelle pour le développement de carrière.

La mobilité interne est l'une des pratiques la plus largement utilisée dans le développement de carrière, c'est une forme d'apprentissage et d'acquisition d'expériences. Comme on ne peut pas confiner les salariés dans des carrières linéaires et que les besoins en spécialisation diminuent, l'utilisation de carrières non linéaires va de pair avec des systèmes de gestion de carrière sans frontière. Les firmes se dotent de structures horizontales, favorisent les collaborations transversales entre unités et le travail en équipe.

Dans ce contexte, elles offrent à leurs collaborateurs des carrières horizontales plutôt que verticales.

¹ ABRAHAM Jocelyne, Op cit, P 82.

9-4- La durabilité des enjeux de la mobilité pour les salariés :

Les études sur le marché interne de travail, qui mis en relation les pratiques de travail flexible et la GRH, ont montré que ce sont les entreprises qui sont d'avantage orientées vers les salariés qui ont tendance à utiliser la mobilité interne et que généralement les formes de travail flexibles s'accompagnent d'effort de formation, de compensation financière et de méthodes de participation. Ce phénomène a débuté à la fin des années 1990 aux Etats-Unis et s'est développé pendant les années 1990. Aussi la principale limite des études empiriques sur ce thème est-elle leur manque de recul par rapport à des pratiques innovantes.¹

10- Les avantages et les inconvénients de la mobilité interne :

10-1- Les avantages de la mobilité interne :

-Pour le salarié :²

Apriori, dans bien des cas, la mobilité interne semble offrir plusieurs avantages au travailleur : elle lui permet d'évoluer sur le plan professionnel au sein d'une entreprise ou d'un groupe, elle lui assure une participation accrue à des projets d'entreprise ou à des modes de décision caractérisés par un niveau supérieur de 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 professionnelles et humaines, de bénéficier de programmes de formation complémentaires et s'éviter, en conséquence, d'être confronté à la lassitude et à l'impression de stagner dans son parcours professionnel.

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

-Pour l'entreprise :

La mobilité interne permet de :

- Limiter les risques et les coûts inhérents aux procédures de recrutement, mais aussi pour tenter de fidéliser leurs meilleurs collaborateurs.

¹ Guerrero Sylvie, CERDIN Jean-Luc, ROGER Alain, Op cit, P 38-45.

² CADIN Loïc, CUERIN 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 ». ¹
- Réduite la fuite d'intelligence de l'entreprise.
- Améliorer les résultats financiers.
- Régler progressivement les situations de sureffectifs dans l'entreprise.

10-2- Les inconvénients de la mobilité interne :

Pour le salarié :

« 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 ». ²
- La perte compète d'indentification 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.

Pour l'entreprise :

- Contribuer à la dispersion des réseaux et des modes de coopération existante.
- Affaiblir l'esprit et la dynamique des équipes.
- « Gaspillage des compétences
- Perte des acquis d'expériences ». ³

¹CADIN Loïc, CUERIN Francis, PIGYRE Frédérique, Op cit, P 419.

² Ibid, P 419.

³ Ibid, P 40.

Conclusion :

A travers ce chapitre, on a présenté un aperçu sur la mobilité interne et le rôle qu'elle joue dans toute entreprise démontré ces types, ces effets, expliqué que sa politique vise à la performance des salariés pour qu'ils soient polyvalents c'est-à-dire le changement de poste ou de métier, les outils qu'elles suivent les entreprises pour mieux développer cette mobilité, sa typologie des différents modèles, ces axes, les enjeux, et enfin on termine par les avantages et les inconvénients qui contiennent la mobilité interne.

Chapitre III

La gestion des compétences

Introduction :

Les entreprises actuelles cherchent une meilleure compétence afin d'avoir à un maximum de gain, alors les entreprises faites recourir à former en interne des salariés susceptibles de les acquérir. Et surtout de conserver en interne toute les activités de cette dernière afin de ne pas faire disparaître certaines compétences qui pourraient se révéler, d'une façon ou d'une autre, créatrices de valeur.

1- La notion de compétence :

Pour Philippe ZARIFIANT la compétence est « *la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... la compétence est une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances, ...la notion a mobilité des réseaux d'acteur autour des même situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité* ». ¹

Pour Cécile DEJOURD : Au-delà l'aspect purement juridique, la compétence se définit comme : « *la connaissance qu'une personne a acquis dans tel domaine et qui lui donne qualité pour bien juger* ». Les disciplines juridiques ont recours à cette notion depuis bien longtemps. Mais, cela ne fait qu'une dizaine d'années que les politiques éducatives et les entreprises des pays industrialisé intègrent dans leurs discours et leurs politiques déclinaisons de la compétence. En référençant les utilisations de compétence au sein des entreprises et de leurs environnements politique-économique, il apparait une réelle diversité des champs d'application de ce concept. ²

2- L'importance des compétences dans l'entreprise :

Les compétences sont des savoirs, savoir-faire et savoir-être qui permettent le fonctionnement de l'entreprise. On parle de compétences fondamentales quand elles sont indispensables pour exercer l'activité de l'entreprise.

Le fait pour une entreprise d'avoir des compétences distinctives, c'est-à-dire des compétences qu'elle maîtrisé mieux que ses concurrents, est une source déterminante d'avantages concurrentiels. Les compétences des ressources humaines sont donc déterminantes pour assurer la pérennité et la performance de l'entreprise.

¹ ZARIFIANT Philippe, Op cit, P 70.

² DEJOURD Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, éd d'Organisation, Paris, 2002, P 42.

L'entreprise doit sauvegarder ses compétences clés en développant :

2-1- les compétences individuelles :

C'est-à-dire la capacité de chaque membre du personnel à mettre en œuvre sous une forme opérationnelle, les savoirs, savoir-faire et savoir-être, de façon à produire des résultats dans son contexte de travail.

La compétence individuelle est vue dans la contribution de l'individu à la performance de l'entreprise, le salarié doit s'améliorer, gérer et négocier ses propres compétences.

D'après Loïc CADIN, Francis GUERIN et Frédérique PIGEYRE¹, la compétence individuelle insiste également sur le caractère interactif des trois dimensions de la compétence qui sont :

- La manière de définition du projet de vie de la personne, celle-ci éclaire son univers social et ses savoir-faire ;
- Les appartenances diverses de la personne qui ont une influence sur son identité et sur la manière de la formulation de ses acquis d'expérience ;
- Le réseau social qui peut se développer. Celui-ci constitue une ressource importante pour créer des compétences. La gestion des ressources humaines regarde l'homme (individu) au travail comme le détenteur d'une partie du savoir collectif et de la mémoire de l'entreprise, comme un des acteurs de l'apprentissage collectif et de la capacité collective à faire face à des événements ou à des situations nouvelles.

2-2- Les compétences collectives :

La compétence renvoie à des compétences individuelles et des savoir-faire partagés en commun et mis en interaction avec l'ensemble de l'entreprise. Ce n'est pas l'addition des compétences de chacun, mais plutôt leur combinaison judicieuse qui procure l'occasion d'être créatif et compétitif.

Les compétences évoluent donc collectivement par le biais de l'apprentissage et avec les capacités des agents à partager cet apprentissage les uns avec les autres. L'apprentissage organisationnel est l'ensemble des mécanismes de transfert de compétences individuelles en compétences collectives.

¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op cit, P 100.

Comme le souligne Jamal CHEKIR, « *l'individu n'évolue que par son investissement dans le groupe et que le fruit du groupe est inhérent dans son apprentissage collectif.*

*Emettre des savoirs et diffuser des compétences collectives ne peut être isolé d'un agencement primordial dit culture ou « âme » de l'entreprise, et dont les composants sont l'image de l'entreprise et de sa direction générale, les normes et valeurs communes et la communication ».*¹

3- Les dimensions de la compétence :²

3-1- La dimension des savoirs :

C'est des connaissances générales et spécifiques considérées comme un pré requis nécessaire à la réalisation d'activités particulières, le savoir reflète donc le niveau de connaissances du candidat sans garantir pourtant sa maîtrise concrète de la situation professionnelle qui lui sera confiée.

3-2- La dimension des savoirs faire :

Les savoirs faire sont des expériences pratiques, la volonté d'affirmer la dimension de savoir-faire se traduit encore souvent par la formule « *être capable de* ».

L'observation des individus en situation de travail comporte une valeur prédictive : elle offre au-delà du constat de compétence une garantie relativement sur son avenir.

Mémoriser des savoirs, maîtriser des techniques ne suffisent plus. Le manager sera surtout jugé sur sa capacité d'analyse et de résolution de nouveaux problèmes sur son comportement et ses attitudes.

3-3- La dimension des comportements (savoir-être) :

La dimension des savoirs être est le dernier élément qu'on recense dans la rubrique savoir-faire comportementale qu'il est possible d'acquérir grâce à des techniques maîtrisées (exemple : capacité d'animer une réunion).

On entend aussi par savoir-être des facultés telle que, l'adaptation, l'autonomie et la fiabilité

¹ CHEKIR Jamal, L'entreprise tunisienne face à la mondialisation : enjeux et défis en matière de G.R.H. In acte du colloque international «L'entreprise à l'heure de la G.R.H : Pratiques réelles et approches théoriques ». Oran, 24, 25, 26 Mai 2002.

² ZARIFIAN Philippe, Op cit, P 65.

3-4- La dimension du potentiel :

L'évaluation de potentiel correspond à un pronostic de réussite ou on ne s'attache plus aux aptitudes, mais à la capacité prouvée dans différentes situations de travail réelle.

En recourant à des exercices variés, mobilisant les capacités requises par la situation professionnelle à laquelle se destinent les candidats, il est possible d'apprécier les qualités de gestion, d'organisation, d'encadrement. Le potentiel fournit donc des indications intéressantes pour le recrutement et la gestion des carrières.

3-5- La dimension des talents :

Le talent renvoie à des caractéristiques individuelles relativement intemporelles ; c'est-à-dire qui sont de l'ordre de savoir agir plutôt que de l'acquiescer.

La dimension du talent se manifeste essentiellement dans certains types d'activités (les métiers à dominante).

4- Typologie de compétence :

Les compétences peuvent aussi être classées suivant une logique distinguant la catégorisation suivante :

4-1- Les compétences générales ou transversales :

Elles sont soit à dimension relationnelle. On trouve donc deux types de compétences transversales : les compétences cognitives et les compétences comportementales¹... c'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifiques à un métier, donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemple : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va par conséquent, retrouver souvent dans les référentiels de compétences.

4-2- Les compétences professionnelles :

La compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements, s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle à partir de laquelle elle est valable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et la faire évoluer,² c'est-à-dire celles qui sont propres à une filière de métier (exemple : connaître les différents

¹ PARMENTIER Christophe, Ingénierie de formation, éd Organisation, Paris, 2008. P 61.

² ZARIFIAN Philippe, Op cit, P 63.

méthodes pédagogiques et leur mode d'usage, constitue une compétence professionnelle par qu'elle n'est, a priori, utile qu'aux métiers de formation). Elles contribuent à faciliter la mobilité d'un domaine à un autre.

4-3- Les compétences spécifiques :

C'est-à-dire celles qui sont propres à une structure, un domaine et qu'on ne trouve pas ailleurs (connaître la procédure de gestion des incidents techniques propres à telle structure). Compétences techniques, propres à un domaine, nécessaires pour exercer les activités qui constituent le noyau dur du domaine¹ utilisé de cette dernière catégorisation réside dans la préoccupation de gestion de la mobilité ou du recrutement. Son intérêt est la distinction des emplois généraux qui se caractérisent par le fait qu'ils requièrent surtout des compétences générales ou transversales, par opposition aux emplois de spécialistes qui requièrent une majorité de compétences professionnelles.

4-4- Les compétences collectives :

Font référence aux compétences des différents postes de travail, et sont liées à la qualité d'interface qui existe entre les situations de travail, donc entre les individus qui les occupent, elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentation partagée des finalités, des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble, peut être définie comme le résultat de la synergie des capacités des individus et l'efficacité du management des équipes.² C'est-à-dire à coopérer. En plus de la croissance actuelle et future du rendement, le développement des compétences accroît le sentiment d'appartenance que les emplois témoignent à l'organisation et améliorer leur perception dudit sentiment, c'est la culture d'entreprise.

5- Les caractéristiques de la compétence :

- Elle est totalement centrée sur l'action : il s'agit plus de responsabilité ou de statut mais bien de la capacité de résoudre des problèmes, bref d'agir.
- Elle met en centre de l'analyse l'individu. Ce qui se passe dans la tête des gens au moment où ils agissent et leurs capacités à mobiliser les bonnes stratégies d'action est plus important que la description des requis de l'activité.

¹ PERRTI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Op cit, P 60.

² DIETRICH Anne et Autres, Management des compétences, 3^{ème} éd Dunod, Paris, 2010, P 166.

- Elle d'écrit une combinaison et non pas une somme ou une liste d'attitude. Cette approche « *intégratrice* » de la compétence amène à développer une vision de l'action et de la performance en particulier bien spécifique.
- Elle est contextualité et non pas générale, ce qui pose donc un d'emblée la question de la transversalité et de la transférabilité.

6- La gestion prévisionnelle des emplois et de compétence :

La GPEC consiste à partir d'une stratégie définie en termes d'objectifs, à élaborer des plans d'actions destinées à neutraliser de façon anticipées les inadéquations quantitatives et/ou qualitatives entre les besoins futurs (emploi) et les ressources humaines (compétences disponibles).

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) permet à l'entreprise d'identifier et d'adapter les compétences de ses ressources humaines à ses propres besoins et aux attentes des salariés. Clairement reliées aux problématiques de la formation ou de la durée de vie des savoir-faire chez les salariés, elle les incite à développer leur employabilité, à construire un projet professionnel.

6-1- La gestion prévisionnelle du personnel :

*« La gestion prévisionnelle du personnel n'est guère praticable si l'organisation elle-même ne dispose pas d'une réflexion prospective sur l'évolution de ses missions et domaine d'activité, c'est la raison pour laquelle il s'agit-là, de la première étape clé du processus par ailleurs une bonne connaissance de l'effectif en place et ses facteurs d'évolution est également importante ».*¹

6-2- La gestion prévisionnelle des effectifs :

Correspond aux méthodes qui s'intéressent aux aspects collectifs et quantitatifs d'une évolution d'une population de salariés (aspects démographique ; les âges).² Et elle s'est substituée progressivement la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.³

¹ EMEREY. Y, CONIN. F, **Gérer les ressources humaines ?**, 3^{ème} éd, Presses polytechnique et universitaire Rotondes, 3^{ème} éd, 2009, Paris, P 109.

² KERLAN François, **Guide de la GPEC**, éd Organisation, Paris, 2002, P 17.

³ JEAN PIERRE Citeau, **Gestion des ressources humaines**, 4^{ème} éd, Armand Colin, Septembre 2002, P 63.

6-3- la gestion prévisionnelle :

Correspond aux méthodes qui s'intéressent à l'évolution et développement des capacités individuelles réparties dans une population donnée. Il s'agit ici, de l'offre de travail (par les salariés) dans l'aspect qualitatif.

6-4- La gestion prévisionnelle de l'emploi :

Correspond aux méthodes qui permettent d'identifier l'évolution ou le changement dans le contenu et la structure des métiers, des qualifications et des emplois.¹

6-5- La gestion prévisionnelle des carrières :

Correspond aux méthodes qui permettent l'identification de parcours indicatifs de carrière accessible aux salariés de l'entreprise.²

En l'occurrence, ce système devrait favoriser la mobilité. Dans la mesure où des changements de métiers s'opèrent, certains nécessitent de nouvelles compétences, d'autres postes seront supprimés... A l'issue d'une analyse des postes, il y aura certains individus qui pourront être repositionnés au sein de l'entreprise, d'autres choisissent de jouer sur la mobilité externe en passant par un cabinet de reclassement professionnel.

Pour d'autres, ce pourra être l'occasion de valider leurs acquis expérimentiels au sein de l'entreprise et ainsi évoluer dans leur projet.

7- Les objectifs de la GPEC :

Une démarche de GPEC constitue une occasion d'apprentissage pour l'entreprise et plus particulièrement pour sa direction des ressources humaines :

- Elle réduit des difficultés de recrutement ;
- Elle fait face à un problème de pyramide des âges ;
- Elle résout une situation de sureffectif ;
- Elle optimise les dispositifs de formation ;
- Elle développe la qualification des salariés ;
- Elle valoriser les compétences individuelles et/ou collectives ;
- Elle accompagne des changements dans l'organisation du travail et de la production ;

¹ KERLAN François, Op cit, p 17.

² Ibid, P 17

- Elle développe les mobilités professionnelles des salariés ;
- Elle favorise l'implication des salariés ;
- Elle favorise l'implication des salariés dans un projet d'évolution professionnelle.

8- Le rôle de la GPEC :

Les dispositifs de GPEC doivent inscrire le développement des salariés au cœur de leurs actions.

Il s'agit par exemple de développer les entretiens de compétences et de carrière, de façon à permettre au salariés d'évaluer ses compétences et d'identifier les actions de développement à envisager. Il sera alors possible pour chaque salarié d'accéder plus facilement aux compétences qui permettront de gérer sa carrière de façon à s'épanouir davantage dans l'entreprise.

Conclusion :

Dans ce chapitre on a essayé de montrer l'importance et le rôle des compétences que soit individuelles ou collective dans les entreprises puis on a expliqué les différents dimensions de la compétence, sa typologie, les caractéristiques qu'elle porte, puis on a défini la GPEC et ces différents domaines, et enfin on a parlé sur le rôle de cette dernière.

Partie pratique

Chapitre IV

Présentation de l'organisme d'accueil

Introduction :

Ce chapitre est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil. On donne un aperçu général sur SONELGAZ, en particulier, la direction de distribution de Bejaïa ainsi que ses différentes structures. On abordera ces aspects en deux parties, dans la première on présentera l'historique, mission et activités de l'entreprise. La deuxième sera consacrée à l'étude du département des ressources humaines.

1- Présentation de la SONELGAZ :

SONELGAZ est parmi les entreprises Algériennes qui ont connu des défis qui lui ont permis de marquer l'évolution d'aujourd'hui.

1-1- Historique de la SONELGAZ :

La naissance de la Société Nationale de l'Électricité et Gaz (SONELGAZ), remonte à 1947 sous l'appellation Électricité et Gaz d'Algérie (EGA), ce n'est qu'en 1969 qu'elle est connue sous la désignation de SONELGAZ. Comme elle a subi un changement structurel en 1983 donnant lieu à l'émergence de filiale telle que Kahrif spécialisée dans les travaux d'électrification, Kanagaz pour la réalisation des canalisations de transport et de gaz, AMC dans la fabrication des compteurs et des appareils de mesure et de contrôle.

L'année 1991 la SONELGAZ change de statut juridique et devient un établissement public à caractère industriel et commercial conformément au décret exécutif n° 91-475 du 14 décembre 1991.

1-1-1- Le changement structurel :

En 1995 la SONELGAZ a connu réorganisation qui a touché un certain nombre d'activités périphériques sous forme de filiales, il s'agit notamment :

- Société de transport et de manutention exceptionnelles des équipements industriels et électriques.
- Repartitions des transformatrices moyennes tensions et basse tension.
- Maintenance et prestation véhicule d'Alger.
- Maintenance et prestation véhicule ouest.
- Maintenance et prestation véhicule est.

- Maintenance et prestation véhicule centre.
- Société de surveillance et de sécurité.

Pour que la SONELGAZ arrive à s'adapter et gérer les changements économiques au mieux ainsi que pour concrétiser ses finalités et augmenter son capital. La société par action (SPA) lui a été assignée, et cela par voie de la loi n° 02-01 du mai 2002 qui fixe les statuts de la SONELGAZ (SPA).

- **Missions :**

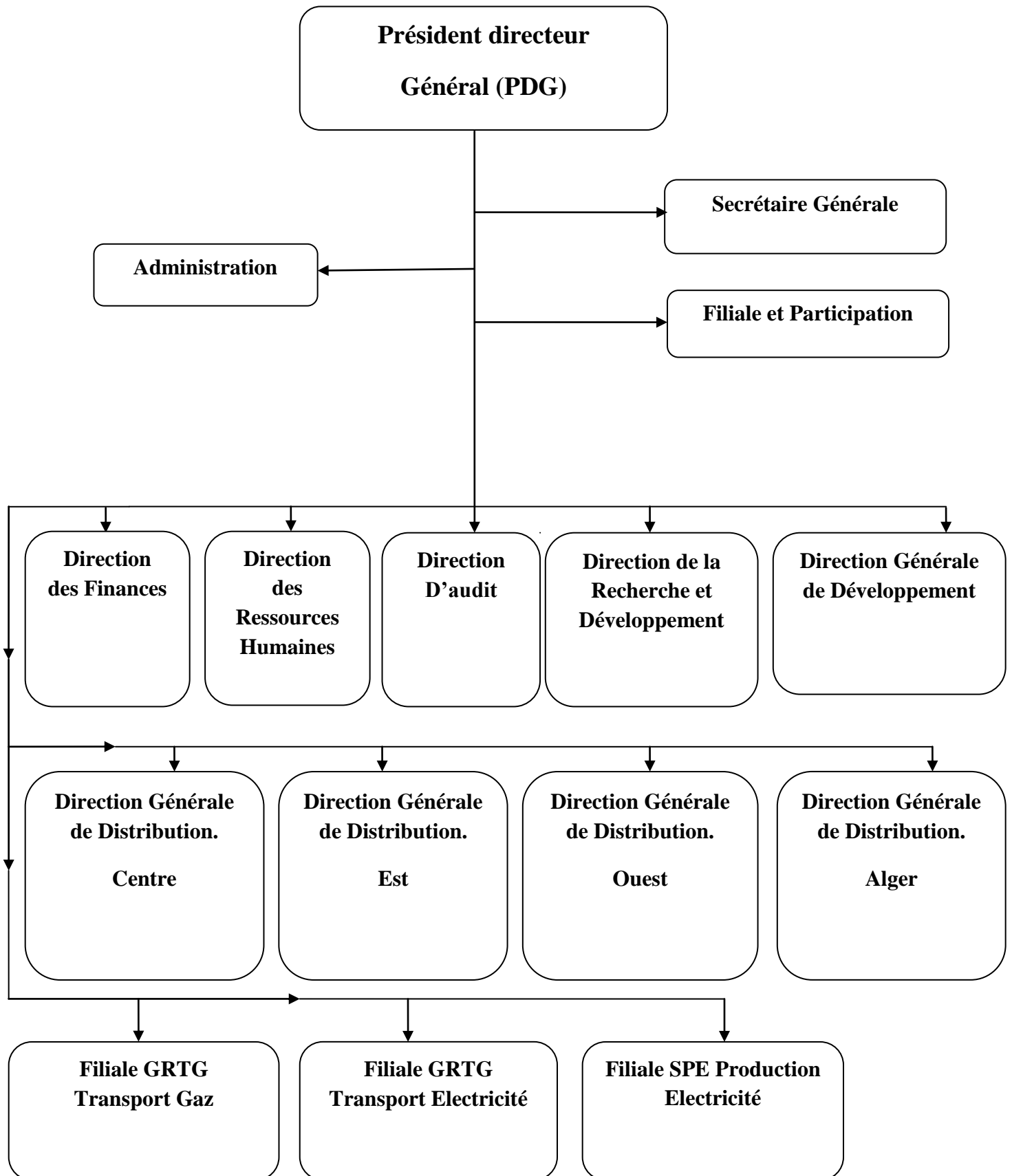
- La production, le transport, la distribution et commercialisation de l'électricité.
- Transport, distribution et commercialisation du GAZ.
- **Obligation :** elle a pour obligation de :
 - Satisfaire dans les conditions requises de qualité, de continuité de service et de sécurité, toute demande d'amélioration en électricité et en gaz, là où des réseaux existent.
 - Assurer la maîtrise d'œuvre, des programmes, de développement de l'infrastructure électrique et gazier et en particulier des programmes d'électrification et distribution publique de gaz.
 - Appliquer, à condition identique, une stricte égalité de traitement à tous les clients.

Notamment par :

Une tarification faisant l'objet d'un décret exécutif n° **98-264 du 29/08/1998** portant fixation des tarifs de l'électricité et du gaz applicable à partir du 1^{er} septembre 2000, en vigueur aujourd'hui.

Un cahier des clauses générales définissant les conditions générales de raccordement et fournitures d'énergie.

Figure n° 01 : Organigramme de la direction générale :



1-2- la direction de distribution Bejaïa :

Agence de distribution de Bejaïa liée à la société nationale SONELGAZ Algérie.

1-2-1- Evolution historique et organisationnelle :

En 1970 seules les localités les plus importantes de la vallée de la Soummam bénéficiant du bien-être de l'électricité. La gestion de l'activité était assurée par le district de Bejaïa qui dépendait de la subdivision de Sétif, elle-même dépendait de la direction régionale de Constantine.

A partir de la fin de la décennie 1970, le centre de distribution de Bejaïa a créé et choisi comme centre pilote, pour prendre en charge toute l'activité à travers le territoire de la wilaya.

Il lui a été rattaché, en plus de l'agence de Bejaïa, deux autres agences, celle de Sidi aiche et Akbou, puis progressivement et au fur et à mesure de l'importance du développement économique à travers le territoire de wilaya, les agences d'Amizour, de Kherrata puis dernièrement celle de Seddouk furent créées. Les offres d'investissements qui se poursuivent encore, en indiquant :

- La longueur du réseau électricité qui est passé de 25 868 km en 1969 à 199 122 km en 1999.
- Le taux d'électrification national qui été de 34% en 1970 a atteint 96% en 1997.
- La longueur du réseau gaz est passée de 2 194 km en 1969 à 18 894 en 1998.
- Le nombre d'agglomérations alimentées en gaz est passé de 22 en 1969 à 180 en 1997.
- Le nombre d'abonnés électricité et gaz est 5, 518, 076 en 1998. Alors que en 1969 été de 96 500 abonnés.

En perspective et dans un souci d'efficacité et d'une meilleure satisfaction de la clientèle, la création de nouvelles agences est déjà programmée à partir de 2002.

Suite à la nouvelle réorganisation proposée en 2005, le centre de distribution de Bejaïa permettant d'être compétitif et faire face aux nouveaux défis liés à l'ouverture du marché énergétique et la concurrence entre autres en matière de comptabilité et gestion financière pour opérer en tant que tel.

L'autonomie renforcée de centre de distribution est une option qui résulte de deux contraintes complémentaires :

- Améliorer les performances techniques et financières de la direction par la réorganisation et le redéploiement des responsabilités décisionnelles.
- La mise en place d'un régime concessionnaire.

- **Mission :**

Assurer dans le cadre budgétaire dans les conditions de coût de qualité de service et de sécurité la gestion d'une direction régionale d'électricité et gaz, appliquer les politiques commerciales en la matière.

- **Attribution :**

- Participer à l'élaboration de la politique de la direction générale (en matière de prestation rendue aux clients, développement des ventes, recouvrement des créances...).
- Mettre en œuvre la politique commerciale de l'entreprise et en contrôler l'application.
- Satisfaire aux meilleures conditions de coûts et de délais la demande de raccordement des clients moyenne tension / basse pression et leur apporter conseil et assistance.
- Assurer la gestion (conduite, exploration, maintenance), et le développement des réseaux et des installations annexes.
- Elaborer et mettre en œuvre le développement de la construction et la maintenance et l'exploitation des ouvrages.
- Etablir les programmes travaux qui se rapportent à ces missions et en assurer la maîtrise d'œuvre.
- Assurer la gestion et le développement de la ressource humaine et des moyens matériels nécessaires au fonctionnement de la direction.
- Assurer la sécurité des personnes et des biens en rapport avec les activités de la distribution.
- Assurer la représentation de SONELGAZ au niveau local.

1-3- Classification du staff et différents divisions :**- La direction :**

Elle exerce le contrôle hiérarchique et elle a pour responsabilité principale de veiller au respect fondamentaux relatifs à l'activité économique et social ceci afin, de s'assurer de l'engagement des différents niveaux de la structure en vue d'atteindre les objectifs stratégique de l'organisation par conséquent d'accroître sa performance globale.

- Le secrétariat :

Il est chargé de la réception, la transmission, l'enregistrement, le dispatching ainsi que le classement du courrier. En plus il est chargé d'accueillir les visiteurs et de recevoir des appels téléphoniques.

- Chargée des affaires juridiques :

Elle suit l'exécution des décisions en matière de justice, et assister les structures dans la prise en charge des problèmes à caractère juridique. Enfin, elle représente SONELGAZ par la délégation du directeur régional devant les instances juridique.

- Chargée de la communication :

Elle conçoit et organise l'information destinée au public et à la clientèle en utilisant les supports appports, en s'appuyant sur la politique arrêtée par l'entreprise. Elle participe avec la direction générale aux manifestations commerciales et entretien des relations étroites avec les médias (TV, radio, presse).

- Chargé de sécurité :

- Faire un planning des visites avec programmation des actions de sensibilisation.
- Participe aux prévisions du matériel de sécurité.
- Met au point le programme annuel d'action.

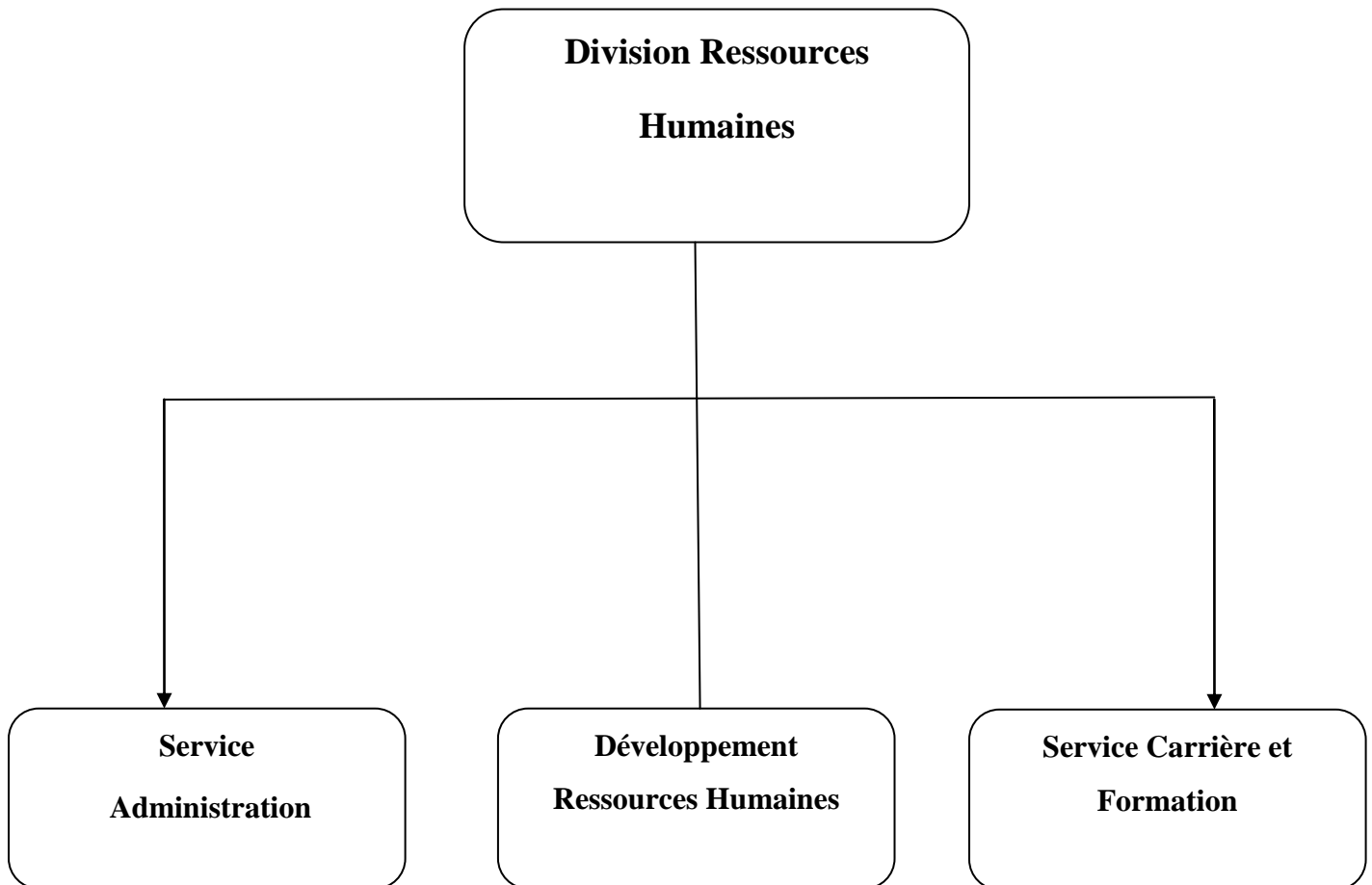
- Division exploitation Gaz :

Elle est chargée de la conception des études, l'exploitation et maintenance avec l'équipement des ouvrages gaz dans le cadre de qualité continuité de service.

- Division relation commerciale :

Cette structure est chargée de mettre en œuvre dans sa partie opérationnelle et à travers les services commerciaux, la politique commercial et veille au respect des règles et procédures de gestion de la clientèle.

- **Division gestion système informatique :**
Elle est chargée de la gestion du système informatique dans son application gère l'ensemble du matériel informatique et contrôle la fourniture du consommable et assistance des autres structures.
- **Division finances comptabilité :**
Elle est chargée de la maîtrise d'œuvre des programmes de réalisation d'ouvrage électricité et gaz, suivi et contrôle de travaux.
- **Division études d'exécution et travaux :**
Elle est chargée de la maîtrise d'œuvre des programmes de réalisation d'ouvrage électricité et gaz, suivi et contrôle de travaux.
- **Subdivision affaires générales :**
Cette structure est chargée d'assurer la gestion, le développement et le maintien en bon état du parc infrastructures de la direction ainsi que son parc auto.

2- Service ressources humaines :**2-1- présentation de la division ressources humaines :****2-1-1- Structure organisationnelle :****Figure 03 : Structure organisationnelle de la division ressources humaines :**

2-2- Attribution :

Cette structure est chargée de garantir la politique de gestion du personnel et ainsi les conditions internes de son application dont elle suit la mise en œuvre. Elle est composée de deux services à savoir :

- Sous structure administration et personnel.

- Assure la gestion administrative du personnel.
- Etablir le budget, le contrat de gestion en matière de personnel.
- Assure, suit et contrôle les conditions d'application de la gestion du personnel.
- Veille à l'établissement des statistiques du personnel de la direction et leur fiabilité.
- Veille à l'application uniforme de la réglementation, contrôle sa mise en œuvre.
- Soumet à la hiérarchie les distorsions constatées dans l'application de la réglementation
- Veille à l'établissement de la paie du personnel.

- Sous carrière et formation :

- Prépare, oriente et contrôle l'établissement de divers plans de (personnel recrutement, formation et promotion).
- Assure, coordonne et contrôle les activités d'administration et gestion du personnel (recrutement, l'accueil, affectation, formation et mutation).

Conclusion :

La SONELGAZ est une grande entreprise ancienne, elle s'occupe de la production d'électricité et la distribution du GAZ, elle subdivise en plusieurs divisions. Et que la création récente d'une structure chargée de la gestion des ressources humaines répond à la double préoccupation du personnel et de la direction générale.

Chapitre V

Interprétation et analyse des données

1- Présentation des caractéristiques de la population d'étude :**Tableau n° 01 : Répartition des enquêtés selon le sexe :**

| sexe | Effectif | % |
|----------|----------|-------|
| Féminin | 14 | 28 % |
| Masculin | 36 | 72 % |
| Total | 50 | 100 % |

Le taux d'emploi des femmes progresse mais reste inférieur à celui des hommes :

La plus forte inactivité des femmes ainsi que leur plus fort taux de chômage expliquent que les taux d'emploi féminins soient encore inférieurs à ceux des hommes : selon les données françaises de l'enquête Emploi de l'Insee, au quatrième trimestre 2012, le taux d'emploi des femmes s'élève à 60,2% et à 68,1% pour les hommes (Insee, 2013). Sur la tranche d'âge retenue pour l'objectif de taux d'emploi des femmes par l'Union Européenne (les 20-64 ans), le taux d'emploi des femmes s'élève à 65,0% en 2012. Si la progression des taux d'emploi féminins est nette sur les dernières décennies, la part des femmes dans l'emploi reste encore moindre par rapport à leur présence dans la société : seuls 47,3% des emplois sont occupés par les femmes en 2008. En outre, la progression des taux d'emploi féminins s'est faite essentiellement par la progression des emplois à temps partiel.

La plus forte présence des femmes dans l'inactivité et dans l'emploi à temps partiel a tendance à rendre moins visibles leurs situations sur le marché du travail à travers le prisme des indicateurs les plus utilisés (taux d'emploi, taux de chômage, chômeurs de catégorie A...). La focalisation sur le taux de chômage pour illustrer les difficultés du marché du travail tend notamment à rendre invisible l'inactivité alors même que les femmes sans emploi sont bien plus souvent inactives que chômeuses. ¹

¹ LEMIERE Séverine, **Rapport d'une mission sur l'emploi des femmes réalisée à la demande du Ministère des Droits des Femmes**, entre Mars et Octobre 2013.

A partir de tableau (01) on remarque que la population majoritaire est représentée par le sexe masculin avec un effectif de 36 personnes qui représente un pourcentage de 72%, contre 14 personnes qui sont de sexe féminin qui représente 28%.

La SONELGAZ est une entreprise qui fait un travail dure qui demande une force physique elle fabrique l'électricité et chargé de sa distribution, et achète du gaz et la distribué, elle cherche à des travailleurs qui assure ce travail ce que explique le taux élevé des hommes qui est de 72% et que la présence féminine est très faible. Les femmes ne présentent que 28% de l'effectif total. Donc les femmes sont orientées vers des fonctions administratives qui sont plus un travail mental.

Tableau n° 02 : Répartition des enquêtés selon l'âge :

| L'âge | Effectif | % |
|-------------------|-----------------|----------|
| 25-35 | 30 | 60 % |
| 36-46 | 15 | 30 % |
| 47 et plus | 05 | 10 % |
| Total | 50 | 100% |

Omniprésente dans les discours d'entreprise et les travaux de sciences du management, la « *génération Y* » ne constitue pas une notion sociologique. Pour autant, elle fait sens pour les acteurs de l'entreprise qui l'utilisent très largement, et de manière croissante. Pour cette raison, ce terme sera utilisé dans l'étude au titre de concept opératoire, et sera appréhendé comme un marqueur du changement en entreprise.

L'expression « *génération Y* », qui désigne les jeunes approximativement nés entre 1979 et 1994, est apparue aux Etats-Unis, où elle s'inscrit dans la théorie américaine des générations, faisant suite aux *vétérans* (1922-1945), *baby-boomers* (1946-1964) et *génération X* (1965-1980). Créée par les professionnels du marketing commercial pour décrire les spécificités des comportements de consommation des jeunes, elle est reprise à la fin des années 1990 par les

théoriciens du management et de la gestion RH. Il faudra attendre une dizaine d'années pour observer son utilisation en France.

Ces dernières années, de nombreux articles parus dans la presse y font référence, qu'il s'agisse de journaux généralistes ou spécialisés des questions de gestion RH et de management. Une littérature spécialisée sur les questions de management intergénérationnel se développe, leurs auteurs se présentant comme des « *décodeurs* » de cette génération supposée spécifique, différente des générations précédentes, qu'ils nomment « *baby-boomers* » et « *génération X* ». Ils proposent par exemple des manuels de conduite du changement pour adapter l'entreprise aux nouveaux comportements et codes présumés de la jeunesse⁶. Les travaux présentent cette génération comme celle du questionnement (« *why* »), remettant en question les règles régissant la société en général et le monde professionnel en particulier. Cette génération est la première à avoir grandi dans le contexte du tout-numérique (NTIC, réseaux sociaux, etc.) ce qui en ferait selon certains une génération « *mutante*⁷ ». La « *génération Y* » renvoie également aux mutations des rapports à l'autorité et aux savoirs que cette génération connaît, depuis l'enfance, au sein de la famille et de l'école.¹

D'après le tableau (02) on observe que la majorité des salariés de l'entreprise SONELGAZ sont âgés entre 25 et 35 ans avec un pourcentage de 60%, entre 36 et 46 ans avec un pourcentage de 30% tandis que la catégorie qui représente le taux faible est celle des enquêtés qui ont 47 et plus avec un pourcentage de 10%.

Le taux élevé de la première catégorie d'âge (25-35) et le faible taux de la troisième catégorie d'âge (74 et plus) s'explique par des départs (retraite) et la politique de recrutement adoptée par la SONELGAZ pour engager plus la catégorie des jeunes par ce qu'ils sont plus motivés et plus capables à exercer des tâches difficiles.

¹ ACADIE, Etude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise, rapport d'étude, INJEP, Janvier 2015.

Tableau n°03 : La distribution des enquêtés selon la catégorie socio-professionnelle :

| Catégorie socio-professionnelle | Effectif | % |
|--|-----------------|----------|
| Cadre | 17 | 34 % |
| Agent de maîtrise | 23 | 46 % |
| Agent d'exécution | 10 | 20 % |
| Total | 50 | 100 % |

On remarque dans le tableau (03) que la catégorie socio-professionnelle la mieux représentée est celle des agents de maîtrise avec un effectif de 23 personnes qui représente un pourcentage de 46%, puis les cadres avec un effectif de 17 personnes qui représente un pourcentage de 34%, on termine par la catégorie des exécutants avec un effectif de 10% personnes qui représente un pourcentage de 20%.

L'entreprise SONELGAZ a une puissance de ressource humaine qu'elle peut exploiter et réorienter dans le sens de réaliser ses objectifs de performance. On remarque que le taux des agents de maîtrise est très élevé avec un pourcentage de 46% afin de réaliser les tâches.

2- La mobilité interne et motivation des salariés :**Tableau n°04 : La répartition des enquêtés selon l'indisponibilité de la mobilité interne :**

| L'indisponibilité de la mobilité interne | Effectif | % |
|---|-----------------|----------|
| Oui | 38 | 76 % |
| Non | 12 | 24 % |
| Total | 50 | 100 % |

On remarque dans le tableau (04) la divergence des avis de salariés concernant la prise en considération de la mobilité par l'entreprise SONELGAZ.

On a constaté que 38 personnes qui représentent un pourcentage de 76% qui ont répondu « oui », par contre on a constaté que 12 personnes qui représentent un pourcentage de 24% qui ont répondu « non ».

Les personnes qui ont répondu « oui » ce sont des cadres et des administrateurs, c'est-à-dire qu'ils soutiennent la politique générale de l'entreprise en matière de la gestion du capital humain. 12 personnes qui ont répondu « non » ce sont les salariés qui affichent une contrariété ils veulent garder toujours leurs places maitrise un seul métier que avec l'ancienneté devient un travail facile.

Tableau n° 05 : La répartition des enquêtés selon la nature de la mobilité interne :

| La nature de la mobilité | Effectif | % |
|---------------------------------|-----------------|----------|
| Mobilité subie | 36 | 72 % |
| Mobilité choisie | 14 | 28 % |
| Total | 50 | 100 % |

On peut dire que la mobilité interne peut être choisie comme elle peut être subie, dans ce cas 72% des réponses ont déclaré avoir subie la mobilité, par contre 28% qui lancent avoir choisis.

La mobilité interne de l'entreprise SONELGAZ se fait par de différents choix de gestion imposée par la direction, le taux de la mobilité subie est très élevé avec un pourcentage de 72% ce qui explique que la mobilité interne se fait par l'entreprise qui favorise ses besoins et non pas la volonté de ses salariés.

3- La mobilité interne et développement des compétences :**Tableau n° 6 : changement de poste selon la compétence :**

| Changement de poste de travail | Effectif | % |
|---------------------------------------|-----------------|----------|
| Oui | 37 | 74 % |
| Non | 13 | 26 % |
| Total | 50 | 100 % |

Depuis longtemps, de nombreuses entreprises (mais surtout les grandes, qui disposent des indispensables moyens humains, techniques et financiers) avaient compris l'intérêt que représente la formation professionnelle continue (FPC) des salariés, en vue non seulement d'une meilleure performance générale mais aussi comme moyen privilégié pour renforcer l'implication et la motivation de chacun de ses membres.¹

En 1971, afin d'accélérer et surtout d'étendre ce mouvement au plus grand nombre possible d'entreprise et donc de salariés, le gouvernement de Jacques Chaban-Delmas fit voter la loi du 16 juillet 1971 sur la formation professionnelle continue, en reprenant et en élargissant les dispositions de l'accord paritaire (patronat-syndicats) signé le 9 juillet 1970 et complété par l'avenant du 30 avril 1971 concernant les cadres.²

Depuis, les textes de base ont été considérablement enrichis par d'autres avenants et plusieurs lois complémentaires faisant suite à toute une succession de rapports, livres blancs et projets de réforme qui témoignent de la vitalité du processus.³

La loi initiale de 1971 constitua une avancée majeure pour l'époque. En outre, sa genèse s'effectua dans des conditions particulièrement originales. En effet, le maître d'œuvre

¹ JUES Jean-Paul, **La gestion des ressources humaines**, éd Ellipses, Paris, 2002, P 65.

² Ibid, P 65.

³ Ibid, P 65.

en fut Jacques Delors qui était alors jeune secrétaire d'Etat (socialiste) dans un gouvernement (gaulliste) particulièrement ouvert aux aspirations sociales dans sa volonté d'aller vers une « *nouvelle société* ». ¹

En 2001, soit trente ans après la loi emblématique de 1971, les principales obligations légales sont les suivantes :

Toutes les entreprises doivent contribuer financièrement à la formation et au perfectionnement de leurs salariés, de manière significative pour les entreprises comportant au moins dix salariés, à concurrence de 1,5% de la masse salariale, contre 0,8% à l'origine en 1971 (soit pratiquement un doublement), et 2% pour les entreprises de travail temporaire. Quant aux entreprises de moins de dix salariés, le taux correspondant (0,15%) est plutôt symbolique (et 0,10% pour celles qui sont soumises à la taxe d'apprentissage). ²

D'après le tableau (06) on voit que le nombre des effectifs qui ont répondu « oui » est de 37 personnes qui représentent un pourcentage de 74%, par contre les effectifs qui ont répondu par « non » est de 13 personnes qui représentent un pourcentage de 26%.

La SONELGAZ fait un plan de formation chaque été plus exactement au mois de juin soit à long terme ou à court terme, et soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise afin que les salariés maîtrisent bien leur travail, ce qu'on distingue à partir de pourcentage par « oui » qui est de 74% ont conclu que la satisfaction des salariés par leurs compétences est très élevée cela est dû à la politique de formation appliquée par l'entreprise SONELGAZ.

¹ JUES Jean- Paul, Op cit, P 66.

² Ibid, P 66.

Tableau n° 07 : la répartition des enquêtés à travers les 05 années :

| Changement de poste au cours de 05 dernières années | Effectif | % |
|--|-----------------|----------|
| Oui | 35 | 70 % |
| Non | 15 | 30 % |
| Total | 50 | 100 % |

La polyvalence professionnelle est une notion de gestion des ressources humaines qui représente la recherche d'une optimisation des compétences « transversales » du travailleur au sein de l'entreprise.

Ce concept traditionnel de l'emploi part de l'ancien concept de polyvalence où la notion de métier est la base intrinsèque pour arriver à un nouveau concept axé sur la multipolarité professionnelle, visant à une définition plus précise de l'individu adapté à d'autres missions. La polyvalence professionnelle reste originale dans une époque de changement rapide de l'organisation et de la diminution du temps de travail. La polyvalence trouve son expression dans deux dimensions :

- horizontale : elle reflète l'expression d'une compétence qui s'élargit à la maîtrise des techniques d'un métier vers d'autres métiers.
- verticale : elle reflète l'expression d'une compétence qui permet l'intégration d'une fonction vers d'autres fonctions à d'autres niveaux.

Cependant, le terme de polyvalence bien qu'étant l'essence même d'une contradiction du Taylorisme par la division du travail reste toujours ambiguë voire péjoratif car il ne fait pas référence à une fonction ou un métier précis dans la nomenclature des emplois.

Pour Patrick MICHELETTI, on part donc de ce constat pour arriver à dégager un concept plus précis la « multipolarité professionnelle » approprié aux exigences économiques et sociales de l'évolution des organisations mais aussi de l'aspiration des personnels à vivre des notions telles que la flexibilité, la validation des acquis, la transmission de savoir, la transversalité, l'articulation de la vie professionnelle en plusieurs phases, l'aménagement et la réduction du temps de travail, la formation professionnelle, la gestion des carrières voire la sécurité de l'emploi. Systématiquement réclamée par les décideurs et comprise par les personnels, la polyvalence professionnelle s'accélère dans le mode gestion des ressources humaines au point qu'il devient nécessaire de l'authentifier afin d'éclaircir l'image désuète du vieux concept de polyvalence pour un concept plus approprié et envisageable pour beaucoup de postes, de plus, ne considérer l'individu et la structure que de façon figée et immuable est un handicap lourd de conséquences. On entend par compétences, capacités ainsi que qualifications professionnelles et personnelles, tout élément objectif ou purement subjectif d'un salarié pouvant servir à lui-même ou à la structure, du présent jusqu'à un avenir plus ou moins lointain.

Or, la question essentielle réside dans la mise en évidence des besoins de la structure et de ses salariés en termes de mobilisation et d'action sur le terrain de l'activité quotidienne et de la recherche de solutions innovantes pour y répondre. L'observation nous permet de dire que la performance passe par la réactivité et l'intelligence collective de l'organisation. En effet, une prise de conscience de cette question ne peut s'opérer que par une concertation de la structure (Direction) et de ses salariés. Pour ces raisons nous partons de la conception traditionnelle de la polyvalence à laquelle il est fait référence pour aller vers une démarche globale de recomposition de l'organisation du travail et des compétences individuelles.

Par les nécessités de l'organisation de la production la polyvalence acquiert sa dimension par la retraduction des rapports entre le salarié et l'entreprise en ce sens qu'elle permet une plus grande fluidité dans des systèmes souvent jugés trop rigides alors que la flexibilité est de rigueur. La polyvalence modifie donc l'accord travail pour un élargissement et/ou un enrichissement des tâches et change la célèbre qualification du salarié polyvalent "bouche trous".¹

¹ <file:///G:/ Polyvalence professionnelle -Wikipédia. htm> 05/05/2015 13 : 30

On remarque dans le tableau (07) que l'effectif qui a répondu par « oui » est de 35 personnes avec un pourcentage de 70%, par contre l'effectif qui a répondu par « non » est de 15 personnes par un pourcentage de 30%.

Les entreprises actuelles et même la SONELGAZ change les postes de travail à leurs salariés, à partir de résultats obtenu par le pourcentage élevé des salariés qui ont changé le poste pendant les 05 dernières années 70%. Donc on peut dire que la SONELGAZ prend la mobilité interne comme une politique ou une stratégie afin de réaliser la polyvalence.

Tableau n° 08 : La répartition des enquêtés à travers les avantages :

| Les avantages | Effectif | % |
|----------------------------------|-----------------|----------|
| Stabilité professionnelle | 11 | 22 % |
| Efficacité du travail | 09 | 18 % |
| Salaire élevé | 25 | 50 % |
| Aucun avantage | 05 | 10 % |
| Total | 50 | 100 % |

D'après le tableau (08) on remarque premièrement que la majorité des effectifs ont répondu salaire élevé 25 personnes avec un pourcentage de 50%, deuxièmement la stabilité professionnelle avec un effectif de 11 personnes avec un pourcentage de 22%, troisièmement efficacité du travail d'un effectif de 09 personnes avec un pourcentage de 18%, dernièrement 05 personnes qui non pas répondu avec un pourcentage de 10%.

On distingue à partir de ces résultats que la mobilité interne porte des avantages pour les salariés et plus particulièrement l'augmentation de salaire qui est dû à l'efficacité du

travail et constitue aussi un signe de stabilité professionnelle après l'acquisition des différents savoir-faire dans les différents postes.

Tableau n° 09 : La répartition des enquêtés selon la satisfaction au travail :

| La satisfaction de poste actuel | Effectif | % |
|--|-----------------|----------|
| Oui | 32 | 64% |
| Non | 18 | 36% |
| Total | 50 | 100% |

La satisfaction est un état d'esprit de quelqu'un dont les besoins, les désirs, les souhaits sont satisfaits.¹

On remarque à partir de tableau (09) que la plus part des enquêtés ont répondu par « oui » avec un effectif de 32 personnes qui représentent un pourcentage de 64%, par contre les enquêtés qui ont répondu par « non » avec un effectif de 18 personnes qui représente un pourcentage de 36%.

Les salariés de la SONEGAS sont mieux satisfaits par rapport à d'autres salariés, on constate que 64% ont répondu par « oui » généralement ce sont les plus anciens qui bénéficient de plusieurs privilège. Ils sont mieux rémunérés, concerné a la prise de décision, un bon salaire...

¹ Dictionnaire HACHETTE, éd d'Alger, 1992, P 447.

Tableau n° 10 : La répartition des enquêtés selon les difficultés dans le poste de travail :

| Difficultés dans le poste de travail | Effectif | % |
|---|-----------------|----------|
| Oui | 17 | 34 % |
| Non | 33 | 66 % |
| Total | 50 | 100 % |

A partir de tableau (10) on voit que la majorité des enquêtés qui ont répondu par « non » avec un effectif de 33 personnes qui représentent un pourcentage de 66%, par contre les enquêtés qui ont répondu « oui » avec un effectif de 17 personnes dont le pourcentage est de 34%.

On peut dire que les enquêtés ne trouvent pas des difficultés, parce qu'ils sont bien orientés par leurs responsables et sans oublier le rôle de la formation qui aide les salariés à mieux maîtriser leurs travail. La SONELGAZ une grande entreprise en Algérie prend des mécanismes afin de réussir le travail des salariés, elle dépense beaucoup d'argent pour les formations qui sont soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisme.

Tableau n°11 : La représentation des enquêtés selon la satisfaction de leur responsable :

| La satisfaction de responsable | Effectif | % |
|---------------------------------------|-----------------|----------|
| Oui | 34 | 68 % |
| Non | 16 | 32 % |
| Total | 50 | 100 % |

On remarque que la plus part des enquêtés ont répondu « oui » avec un effectif de 34 personnes pour un pourcentage de 68%, par contre les enquêtés qui ont répondu « non » représente un effectif de 16 personnes avec un pourcentage de 32%.

La plus part des salariés de la SONELGAZ font leur travail de la meilleure façon que leur responsables soit satisfait de leur travail ce qui explique par le pourcentage de réponse « oui » qui est de 68%. Les salariés font un travail de luxe parce qu'ils sont bien rémunéré et bien informé donc puisque le travail est parfait les responsables sont automatiquement satisfait.

Tableau n° 12 : La répartition des enquêtés selon l'influence de la mobilité interne sur le développement des compétences :

| L'influence de la mobilité interne | Effectif | % |
|---|-----------------|----------|
| Oui | 30 | 60 % |
| Non | 20 | 40 % |
| Total | 50 | 100 % |

On voit que le tableau (12) représente un effectif de 30 personnes avec un pourcentage de 60% qui ont répondu « oui », par contre l'effectif de 20 personnes avec un pourcentage de 40% qui ont répondu « non ».

Ces résultats expliquent que la mobilité interne influence positivement d'une grande façon sur le développement des compétences ce qui explique par le pourcentage de 60% des salariés qui ont répondu « oui », et que ce développement consiste par le savoir et la maîtrise de plusieurs métiers. La SONELGAZ prend la mobilité interne comme l'une de ces stratégies cela favorise la polyvalence donc chaque salarié maîtrise plusieurs postes ce point est positif encourage le développement des compétences.

Tableau n° 13 : Les critères selon lesquels la promotion se favorise :

| Les critères qui favorisent la promotion | Effectif | % |
|---|-----------------|----------|
| Formation | 10 | 20% |
| Ancienneté | 26 | 52% |
| Evaluation annuelle | 08 | 16% |
| Relation personnelle | 06 | 12% |
| Total | 50 | 100% |

« La promotion peut désigner une promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non affectation à un nouveau poste »¹. Cette progression est marquée par des changements qui peuvent consister en un accroissement d'autorité, de responsabilité de rémunération ou de prestige. Une politique de promotion interne efficace comporte une bonne sélection à l'entrée dans l'organisation et des mécanismes adéquats d'intégration et de développement des ressources humaines.

On remarque dans le tableau (13) que le nombre des personnes qui ont répondu que l'ancienneté est de 26 personnes par un pourcentage de 52%, ensuite les effectifs qui ont répondu par la formation est de 10 personnes par un pourcentage de 20%, après les effectifs qui ont répondu par l'évaluation annuelle est de 08 personnes par un pourcentage de 16%, enfin les effectifs qui ont répondu par la relation personnelle avec un pourcentage de 12%.

A partir de ces résultats on peut dire que l'ancienneté est un facteur très important à une promotion, puis la formation, en suite l'évaluation annuelle, et que seulement 12% relations personnelles.

¹ PETIT André, BELANGER Laurent, BENABOU Charles, FOUCHER Roland, BERGERON Jean-Louis, **Gestion stratégique opérationnelle des ressources humaines**, éd Gaëtan Morin Montréal, 1993, Paris, P 7.

Tableau n° 14 : La formation au sein de la SONELGAZ :

| Formation à la SONELGAZ | Effectif | % |
|--------------------------------|-----------------|----------|
| Oui | 21 | 42% |
| Non | 29 | 58% |
| Total | 50 | 100% |

La formation est un ensemble d'actions, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs personnels ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leurs tâches actuelles et futures.

A l'existence de la formation au sein de la SONELGAZ on remarque dans le tableau (14) que 29 personnes ont répondu « non » avec un pourcentage de 58%, et qui ont répondu « oui » 21 personnes avec un pourcentage de 42%.

Cela s'explique par ; la formation est assurée à la SONELGAZ mais n'est pas placée comme priorité parce que la plupart des formations ne ce faites pas au sein de la SONELGAZ et même dans d'autres wilayas ce qui cout chère et aussi le départ des salariés pour des journées s'influence mal sur le travail ça va avoir des retards.

Tableau n° 15 : La formation développe les compétences :

| La formation développe les compétences | Effectif | % |
|---|-----------------|----------|
| Oui | 36 | 72% |
| Non | 14 | 28% |
| Total | 50 | 100% |

*« Le plan de formation est un plan d'action de développement des compétences qui regroupe toutes les actions de formation planifiées, structurées en fonction des axes prioritaires en lien avec la stratégie de l'entreprise, en fonction des besoins collectifs et des attentes individuelles de formation ».*¹

Dans le tableau (15) on peut dire que 36 personnes représentées par un pourcentage de 72% ont répondu par « oui », par contre 14 personnes ont répondu non par un pourcentage de 28%.

On peut dire que la formation influence positivement sur les aptitudes à maîtriser les tâches de différents postes. Et améliorer des connaissances. La SONELGAZ pour mieux développé leurs compétences favorise des formations qui aide les salariés a maîtrisé leurs poste de travail et même connaitre d'autre métiers.

¹ CHARMINADE Benjamin, **RH et compétences dans une démarche qualité**, éd Afnor, Paris, 2005, P 443.

Tableau n° 16 : L'impact de la mobilité interne sur le rendement de l'entreprise :

| Rendement | Effectif | % |
|------------------|-----------------|----------|
| Oui | 40 | 80% |
| Non | 10 | 20% |
| Total | 50 | 100% |

« Le rendement est contrôlé par la comptabilité lorsque la main d'œuvre est rémunérée en fonction de production. Cependant, il est essentiel de vérifier que les périodes payées au temps passé (attente, nettoyage, entretien) ne s'accroissent pas trop ; soit par négligence, soit pour augmenter les primes de rendement en diminuant le temps passé réel servant de base à leur calcul ».¹

L'objectif principal d'un bon rendement est de s'assurer que les activités des employés correspondent bien aux objectifs de l'organisation, tout en maintenant un climat de travail motivant et satisfaisant.

Dans ce tableau le nombre des effectifs qui ont répondu par « oui » sont de 40 personnes avec un pourcentage de 80%, et les effectifs de 10 personnes qui ont répondu par « non » par un pourcentage de 20%.

On peut conclure que la mobilité interne permet aux salariés de maîtriser de différents postes, assure le développement des compétences et la diffusion de l'information au sein de l'entreprise.

¹ G Maury et C Mull, Economie et organisation de l'entreprise, éd Foucher, 1999, Paris, P 300.

Tableau n° 17 : La nécessité de la mobilité interne selon le sexe :

| Indisponibilité Sexe | Oui | | Non | | Total | |
|---|------------|----------|------------|----------|--------------|----------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Féminin | 12 | 85,71% | 2 | 14,28% | 14 | 100% |
| Masculin | 26 | 72,22% | 10 | 27,77% | 36 | 100% |
| Total | 38 | 76% | 12 | 24% | 50 | 100% |

D'après le tableau (17) on remarque que le taux des personnes qui ont répondu « oui » est 85,71% des femmes, 72,22% des hommes, par contre les personnes qui ont répondu « non » est 14,28% des femmes, 27,77% des hommes.

Donc les salariés de la SONELGAZ voient que la mobilité interne est très importante pour mieux maîtriser leur travail, connaître plusieurs connaissances sur les différents postes et pour le pourcentage des femmes très élevé qui ont répondu « oui » parce que ce sont elles qui travaillent beaucoup à l'administration donc elles exigent la formation qui mène à l'augmentation de grade.

Tableau n° 18 : La nécessité de la mobilité interne selon l'âge:

| Indispensabilité Age | Oui | | Non | | Total | |
|-------------------------|-----|--------|-----|--------|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| 25-35 | 26 | 86,66% | 4 | 13,33% | 30 | 100% |
| 36-46 | 11 | 73,33% | 4 | 26,66% | 15 | 100% |
| 47 et plus | 1 | 20% | 4 | 80% | 5 | 100% |
| Total | 38 | 76% | 12 | 24% | 50 | 100% |

Dans le tableau (18) on constate que le taux des jeunes salariés entre 25-35 qui ont répondu par « oui » est de 86,66% et 13,33% qui ont répondu par « non », les salariés entre 36-46 ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 73,33% et par « non » leur pourcentage est de 26,66%, enfin les salariés qui ont l'âge de 47 et plus 20% ont répondu par « oui » et 80% ont répondu par « non ».

Donc les jeunes salariés qui considèrent la mobilité interne indispensable ils aiment le changement de poste et ils veulent savoir plusieurs métiers par contre plus on grandit on constate que les salariés préfèrent la stabilité dans un seul poste de travail parce que le travail il le maîtrise déjà il ne dépense pas beaucoup d'énergie.

Tableau n° 19 : La nature de la mobilité interne selon la catégorie socio-professionnelle :

| La nature de la mobilité C s p | Subie | | Choisie | | Total | |
|--|-------|--------|---------|--------|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadre | 5 | 29,41% | 12 | 70,58% | 17 | 100% |
| Agent de maîtrise | 18 | 78,26% | 05 | 21,73% | 23 | 100% |
| Agent d'exécution | 9 | 90% | 01 | 10% | 10 | 100% |
| Total | 32 | 64% | 18 | 36% | 50 | 100% |

A partir de tableau (19) on peut dire que selon la catégorie socio-professionnelle, la mobilité interne est plus vue que la catégorie des agents d'exécution avec un pourcentage de 90% est le plus touchée par la mobilité interne, suivie par les agents de maîtrise avec un pourcentage de 78,28% et les cadres avec un pourcentage de 29,41%.

On déduit que le pourcentage très élevé des agents d'exécutions et des agents de maîtrises qui lancent que la mobilité interne est subie et le pourcentage des cadres très élevé qui déclarent que la mobilité interne est choisie revient à la nature de leurs travaillent les premiers ses eux qui exécutent le travail et les derniers ses eux qui donnent les exécutions.

Tableau n° 20 : La relation entre les avantages tirés après le changement de poste et la catégorie socio-professionnelle :

| Avantage C s p | Stabilité professionnelle | | Efficacité du travail | | Salaire élevé | | Aucun avantage | | Total | |
|--------------------------|---------------------------|---------|-----------------------|---------|---------------|---------|----------------|--------|-------|-------|
| | E | % | E | % | E | % | E | % | E | % |
| Cadre | 4 | 23,52 % | 3 | 17,64 % | 10 | 58,82 % | 0 | 0% | 17 | 100 % |
| Agent de maîtrise | 6 | 26,08 % | 4 | 17,39 % | 11 | 47,82 % | 2 | 8,69 % | 23 | 100 % |
| Agent d'exécution | 1 | 10% | 2 | 20% | 4 | 40% | 3 | 30% | 10 | 100 % |
| Total | 11 | 22% | 9 | 18% | 25 | 50% | 5 | 10% | 50 | 100 % |

On remarque dans le tableau (20) que les cadres voient que les avantages tirés après le changement de poste sont augmentés par le salaire élevé avec un pourcentage de 58,82%, un pourcentage de 23,52% stabilité professionnelle, et faible pourcentage de 17,64% ont répondu par l'efficacité de travail.

Les agents de maîtrise disent que le salaire élevé avec un pourcentage de 47,82% puis stabilité professionnelle avec un pourcentage de 26,08% ensuite efficacité de travail avec un pourcentage de 17,39% et enfin un pourcentage de 8,69% qui voient qu'il y a aucun avantage.

Toute la catégorie socio-professionnelle voit que l'avantage principal tiré à partir de changement de poste est le salaire élevé parce qu'il s'agit d'un changement vers le mieux l'augmentation de grade, et le faible pourcentage qui voient qu'il y a aucun avantage parce qu'ils sont les responsables y a toujours une amélioration par contre les agents d'exécution

voient qu'il y a aucun avantage avec un pourcentage élevé ce qui explique par leur nature de travail dure qui demande une force physique.

Tableau n° 21 : La relation entre la satisfaction des salariés au travail actuel et l'âge :

| Satisfaction Age | Oui | | Non | | Total | |
|---------------------|-----|--------|-----|--------|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| 25-35 | 23 | 76,66% | 7 | 23,33% | 30 | 100% |
| 36-46 | 8 | 53,33% | 7 | 46,66% | 15 | 100% |
| 47 et plus | 1 | 20% | 4 | 80% | 5 | 100% |
| Total | 32 | 64% | 18 | 36% | 50 | 100% |

A partir de tableau (21) on remarque que la satisfaction au travail actuel par les jeunes salariés entre 25-35 est très fort avec un pourcentage de 76,66% qui ont répondu « oui » et faible pourcentage de 23,33% qui ont répondu « non ».

Les salariés âgés de 36-46 ont répondu « oui » avec un pourcentage de 53,33% et avec un pourcentage de 46,66% ont répondu « non ».

Les anciens salariés de 47 et plus ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 20% et un pourcentage de 80% ont répondu « non ».

On déduit que les salariés entre 25 et 35 ans aiment le changement de poste parce qu'ils sont des jeunes qui ont une force, plein d'énergie prêts à donner, ils veulent découvrir et s'avoir les différents postes existés au sein de leur entreprise, par contre les personnes âgées entre 36 et 46 ans ont répondu presque une moitié « oui » et l'autre moitié « non » parce que ils sont moins jeunes qui sont partagés qu'il y a des personnes qui veulent changer de poste et les autres non, enfin les salariés âgés de 47 ans et plus n'aiment pas changer leur poste parce qu'ils ont ni la force ni la capacité, ils estiment rester dans le même poste.

Tableau n° 22 : La mobilité interne est un facteur qui favorise le développement des compétences selon la catégorie socio-professionnelle :

| Développement C s p | Oui | | Non | | Total | |
|--------------------------|-----|--------|-----|--------|-------|------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadre | 14 | 82,35% | 3 | 17,64% | 17 | 100% |
| Agent de maîtrise | 12 | 52,17% | 11 | 47,82% | 23 | 100% |
| Agent d'exécution | 7 | 70% | 3 | 30% | 10 | 100% |
| Total | 33 | 66% | 17 | 34% | 50 | 100% |

D'après le tableau (22) on constate que la mobilité interne contribue au développement des compétences pour les pourcentages suivant, les cadres 82,35%, les agents de maîtrise 52,17% et enfin les agents exécution 70% ont répondu par « oui » par contre un faible pourcentage pour tous les catégories socioprofessionnelles qui ont répondu par « non » les agents de maîtrises avec un pourcentage de 47,82%, les agents d'exécutions avec un pourcentage de 30% et enfin les cadres avec un pourcentage de 17,64%.

Donc la majorité des salariés affirment que la mobilité est indispensable pour le développement des compétences mais on remarque que les agents de maîtrises il a un équilibre entre leurs réponses 52,17% qui ont répondu par « oui » et 47,82% qui ont répondu

par « non » ce sont les personnes qui ont contre la mobilité interne ils aiment rester dans le même poste.

Tableau n° 23 : La relation entre la formation et développement des compétences selon la catégorie socio-professionnelle :

| Formation C s p | Oui | | Non | | Total | |
|--------------------------------------|------------|----------|------------|----------|--------------|----------|
| | E | % | E | % | E | % |
| Cadre | 12 | 66,66% | 6 | 33,33% | 18 | 100% |
| Agent de maîtrise | 16 | 76,19% | 5 | 23,80% | 21 | 100% |
| Agent d'exécution | 08 | 72,72% | 3 | 27,27% | 11 | 100% |
| Total | 36 | 72% | 14 | 28% | 50 | 100% |

A partir de tableau (23) on distingue que les différents catégories socioprofessionnelle ont répondu par « oui » les agents de maîtrises avec un pourcentage de 76,19%, les agents exécutions avec un pourcentage de 72,72%, les cadres avec un pourcentage de 66,66% par contre les salariés qui ont répondu par « non » les agents de maîtrises avec un pourcentage de 23,80%, les agents d'exécutions 27,27% et enfin les cadres avec un pourcentage de 33,33%.

D'après les résultats on remarque que, selon la catégorie socioprofessionnelle, la relation entre la formation et le développement des compétences est toujours positive par les pourcentages élevé des salariés qui ont répondu « oui ». Parce que on réalité y a que la

formation qui développe les compétences, le moteur qui fait connaître plusieurs métiers et même mieux maîtrisé le poste actuel.

4- La vérification des deux hypothèses :

4-1- La vérification de la première hypothèse :

A la lumière des résultats obtenus, il nous est possible de confirmer la première hypothèse qui suppose que

- La mobilité interne est un facteur de motivation chez les salariés de l'entreprise.

A travers les différents réponses qu'on a obtenus aux différentes questions qu'on a posés, on confirme que réellement la mobilité interne est un facteur de motivation chez les salariés de l'entreprise et que la SONELGAZ prend cette mobilité comme l'une de ces stratégies afin de motivé leurs salariés et mieux avoir des connaissances soit dans leurs poste actuel ou de connaître plusieurs métiers, cela on le voit dans les tableaux suivants : n°17 et 18 dont 76% des salariés voient que la mobilité interne est indispensable pour réaliser leurs tâches, n°20 dont 90% des salariés voient qu'ils y a des avantages tirés par le changement de poste dit la mobilité interne et n°21 dont 64% des salariés sont satisfaits par leurs travail actuel.

4-2- La vérification de la deuxième hypothèse :

A partir des résultats obtenus on peut dire que la deuxième hypothèse est confirmé qui suppose que

- La mobilité interne a des effets positifs sur le développement des compétences.

A travers les différentes réponses qu'on a posées, on confirme que vraiment la mobilité interne a des effets positifs sur le développement des compétences. A partir de la formation qui ce faite de plusieurs manières et aux différents lieux soit à l'intérieur de la SONELGAZ ou à l'extérieur dans des écoles spécialisés. Cette entreprise développe les connaissances de ses salarié, elle leurs permettre le savoir, le savoir-faire et le savoir-être.

Cela on le constat a partir des tableaux suivants : n°10 dont 66% des salariés n'ont pas de difficulté dans leurs poste actuel, n°11 dont 68% des salariés voient que leurs responsables ont satisfaits par leurs travail, n°22 dont 66% des salariés ont lancé que la mobilité interne est un facteur qui favorise le développement des compétences et n°23 dont 72% des salariés

voient que la formation qui encourage la mobilité la mobilité interne et développe les compétences.

Conclusion

Conclusion

Conclusion

Chaque entreprise doit prendre en considération la mobilité interne qui apparaît premièrement comme une source de motivation pour les salariés, deuxièmement comme une forme qui permet de développer leurs compétences pour accéder à des postes supérieurs.

Chaque recherche a un but à atteindre et un sujet à clarifier, notre recherche porte le titre de l'impact de la mobilité interne sur le développement des compétences au sein de la SONELGAZ de Bejaïa. Elle cherche à savoir est ce que la mobilité interne est un facteur de motivation chez les salariés de l'entreprise et est ce qu'elle a des effets positifs sur le développement des compétences des salariés.

On a mis l'accent au cours des précédents chapitres sur le fait que la mobilité peut être choisie ou subie par les salariés. Concernant notre étude de cas, dans la majorité des réponses fournies par les salariés. La mobilité est imposée par la direction. La participation des salariés dans la prise de décision en matière de mobilité est très limitée, et les salariés estiment que c'est un privilège qui est réservé aux plus anciens. Au cours de cette enquête, on a compris que les salariés de la SONELGAZ soutiennent la politique générale de l'entreprise en matière du capital humain.

La SONELGAZ de Bejaïa est une entreprise qui favorise plusieurs types de mobilité et la plus utilisée est la mobilité interne qui existe d'une façon continue ce qui fait confirmé notre hypothèses qui indiquent que la mobilité interne est un facteur de développement chez les salariés de l'entreprise et qu'elle a des effets positifs sur le développement des compétences des salariés.

Enfin, on peut dire que la mobilité interne favorise la polyvalence chez les salariés, elle leurs permettre de maîtriser plusieurs métiers et domaines. Aussi développe les compétences, permettre l'efficacité et l'amélioration des salariés et les rendements de l'entreprise.

Liste bibliographique

Bibliographe

1- La liste des ouvrages et revues concernent le thème :

- ABRAHAM Jocelyne, CERMAT- IAE DE TOURS, Université, François Rabelais, Marché interne du travail, enjeux et limites de mobilité, 2003.
- ACADIE, Etude exploratoire sur le recrutement et l'intégration des jeunes en entreprise, rapport d'étude, INJEP, Janvier 2015.
- ARANDER Julie et autre, La mobilité interne, Collection « les diagnostics de l'emploi territorial » hors-série n°4, Août 2003.
- B. J. Pierre, WELL Reber, Sociologie contemporaine, éd Vigo, 1994.
- CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, La gestion des ressources humaines : pratique et éléments de théorie, éd Dunod, 2002.
- CHARMIDE Benjamin, RH et compétences dans une démarche qualité, éd Afnor, Paris, 2005.
- CHEKIR Jamal, l'entreprise tunisienne face à la mondialisation : enjeux et défis en matière de G.R.H. In acte du colloque international « L'entreprise à l'heure de la G.R.H : Pratiques réelles et approches théoriques ». Oran, 24, 25, 26 Mai 2002.
- COHEN Annick, Toute la formation ressources humaines, éd Dunod, 2006.
- DEFFAYET S et VAN HEEMS F, Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage ?, Personnel, ANDCP, n°365, Décembre 1995.
- DEJOUX Cécile, Les compétences au cœur de l'entreprise, éd d'Organisation, Paris, 2002.
- DIETRICH Anne et autres, Management des compétences, 3^{ème} éd, Dunod, Paris, 2010.
- EMEREY Y, CONIN F, Gérer les ressources humaines ?, 3^{ème} éd, Presses polytechnique et universitaire Rotondes, Paris, 2009.
- ERAY Philippe, Précis de développement des compétences, éd Liaison, Paris, 1999.
- G Maury et C Mull, Economie et organisation de l'entreprise, éd Foucher, Paris, 1999.
- GERRERO Sylvie, Les outils des ressources humaines, « *les savoirs faire essentiels en GRH* », 2^{ème} éd, Dunod, Paris, 2004.
- GERRERO Sylvie, CERDIN Jean-Luc, ROGER Alain, La gestion des carrières enjeux et perspectives, éd Vuibert, Paris, 2004.
- JEAN Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} éd, Armand Colin, Paris, Septembre 2002.
- JUES Jean-Paul, La gestion des ressources humaines, éd Ellipses, Paris, 2002.
- KERLAN François, Guide de la GPEC, éd Organisation, Paris, 2002.

- LEMIERE Séverine, Rapport d'une mission sur l'emploi des femmes réalisée à la demande du Ministère des Droits des femmes, entre Mars et Octobre 2013.
- LERDIN Gérard, La gestion des ressources humaines, éd Séfi, Paris, 2003.
- PARMENTIER Christophe, Ingénierie de formation, éd Organisation, Paris, 2008.
- PERETTI Jean Marie, Tous DRH ; Pour savoir comment choisir un collaborateur, le former, le rémunérer, gérer le temps, négocier, éd d'Organisation, Paris, 2003.
- PETIT André, BELANGER Laurent, BENABOU Charles, FOUCHER Roland, BERGERON Jean-Louis, Gestion stratégique opérationnelle des ressources humaines, éd Gaëtan Montréal, Paris, 1993.
- RAJAUD Vincent, Evolution professionnelle ; prendre le tournant, éd d'Organisation, Paris, 1999.
- ROGER A, VENTOLINI S, La mobilité professionnelle au de la des mesures classiques, Centre de recherche de l'IAE.
- SAINSAULIEU Renaud, Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, 2^{ème} éd, revue et mise à jour, presse de science politique, Dalloz, Paris, 1995.
- SPETEZKI Henri, La stratégie d'entreprise : compétitivité et mobilité, éd Economica, Paris, 1995.
- ZARIFIAN Philippe, L'émergence du model de la compétence : stratégie d'entreprise, éd Economica, Paris, 1988.

2- **La liste des ouvrages méthodologique :**

- JAVEAU Claude, L'enquête par questionnaire, 3^{ème} éd de l'université de Bruxelles, 1982.
- QUIVY Raymond, Manuel de recherche en science sociale, éd Dunod, 1988.

3- **La liste des dictionnaires et encyclopédie :**

- BOISLANDELL Ede Henri, Dictionnaire de gestion et management, vocabulaire, concept, outils, éd Economica, Paris, 1998.
- Dictionnaire HACHETTE, d'Alger, 1992.
- LE DUFF Robert, Encyclopédie de la gestion et du management, éd Dalloz, Paris, 1999.
- PERRETI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines, 2^{ème} éd, Vuibert, Paris, 2001.

4- **Site internet :**

- Fille:///G:/ Polyvalence professionnelle-Wikipédia. htm 05/05/2015 13 : 30.

Annexes

Le questionnaire :

Les données personnelles :

1)- Sexe : Masculin Féminin

2)- Age :

A : 25-35

B : 36-46

C : 47 et plus

3)- Les catégories socio-professionnelles :

A : Cadre

B : Agent de maîtrise

C : Agent d'exécution

4)- Années de recrutement:

Poste occupé à l'entrée :

Poste actuel :

Poste intermédiaire :

La mobilité interne et motivation des salariés :

5)- Est-ce que la mobilité est indispensable dans votre vie professionnelle ?

Oui Non

6)- Pensez-vous que la mobilité interne est subie ou choisie ?

A : subie

B : choisie

La mobilité interne et développement des compétences :

7)- Pensez-vous que vos compétences vous permettent de changer le poste de travail ?

Oui Non

8)- Au cours des dernières 5 années de service (2011- 2015), avez-vous changé de poste ?

Oui Non

9)- Après le changement de poste, quel avantage avez-vous tiré ?

A : Stabilité professionnelle

B : Efficacité du travail

C : Salaire élevé

D : Aucun avantage

10)- Etes-vous satisfait de votre poste actuel ?

Oui Non

11)- Avez-vous des difficultés dans votre poste ?

Oui Non

Si oui les quelles ?.....

.....

12)- Votre responsable est-il satisfait de votre travail ?

Oui Non

13)- Est-ce que votre mobilité interne a une influence positive sur le développement de vos compétences ?

Oui Non

14)- D'après vous, ce qui favorise une promotion ?

A : Formation

B : Evaluation annuelle

C : L'expérience

15)- Avez-vous déjà fait une formation au sein de votre entreprise ?

Oui Non

Si oui, pensez-vous qu'elle développe vraiment vos compétences ?

Oui Non

Expliquez,.....

16)- pensez-vous que la mobilité que vous avez subie a un impact positif sur le rendement de l'entreprise ?

Oui Non

Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences Humaines et Sociales
Département des Sciences Sociales

Thème

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

Le questionnaire

Dans le cadre de préparation de notre mémoire de master et afin de collecter les informations nécessaires à la réalisation de ce travail, nous vous demandons de bien vouloir répondre à ce questionnaire avec précision.

Nous tenons à vous rassurer que les informations fournies ne seront utilisées que dans le cadre de recherche et qu'à des fins scientifique.

Réalisé par :

M^{elle} BOUBALOU Sabrina

Encadré par :

D^r LANANE Massika

Année universitaire : 2014-2015