

# SOMMAIRE

<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : la mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources humaines.....</b>	<b>4</b>
Section 01 : Généralités sur la Gestion des Ressources Humaines.....	5
Section02:Les nouveaux défis de la Gestion des Ressources Humaines.....	16
Section 03 : La Mobilité Professionnelle comme acte de Management.....	23
<b>Chapitre II : Fondements théoriques de la Gestion des carrières.....</b>	<b>42</b>
Section 01 : Généralité sur la Gestion des carrières.....	44
Section02 :Les éléments de la Gestion des Carrières.....	50
Section 03 : La mobilité professionnelle et la gestion des carrières.....	60
<b>Chapitre III :La Mobilité et la Carrière au sein d’ATM MOBILIS.....</b>	<b>68</b>
Section 1 : Présentation d’ATM MOBILIS.....	70
Section2 : Présentation de l’enquête.....	79
Section 03 :Traitement et Analyse des résultats.....	83
<b>Conclusion Générale.....</b>	<b>109</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	
<b>Table des Matières</b>	

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en  
sciences commerciales**

**Option : Management des Ressources Humaines**

**THEME :**

**LA MOBILITE PROFESSIONNELLE COMME  
UN ACTE DE LA TRAJECTOIRE ET DE  
DEVELOPPEMENT DE CARRIERE RH  
ETUDE DE CAS : MOBILIS (ALGERIE  
TELECOM MOBILE)**

**Présenté par :Encadreur :**

**ABADA Fériel**

**Mr : MADHAR**

**Maître de conférences**

**3<sup>ème</sup> promotion**

**Juin 2016**



# ملخص المذكرة

العمل يتحول، خاصة من وجهة نظر هشاشتها والقيود التنظيمية. يجب على المنظمات الجمع بين المهارات في مسار الموارد البشرية مع هذه، وليس فقط السعي وراء الأداء، ولكن أيضا المساهمة في شكل من أشكال التطور المهني هذا هو دور تسيير الحياة المهنية

تعتبر الحركة المهنية للموارد البشرية جزء من تسيير الحياة المهنية. عموما الحركة المهنية تسمح بزيادة قدرتهم على العمل لأنه يركز على براعة الموارد البشرية، تغيير الوظيفة والترقيات الممنوحة للموظف.

لذلك دراستنا تركز على الحركة الوظيفية و إدارة الحياة الوظيفية لهذا موضوع المذكرة هو

" الحركة الوظيفية كعمل في مسار وتطوير الحياة المهنية للموارد البشرية " للوصول إلى هدفنا وضعنا خطة تتكون من ثلاثة فصول، فصلين يخصصان الإطار النظري لأبحاثنا والفصل الأخير هو عملي.

- الفصل الأول يتناول الحركة المهنية في قلب إدارة الموارد البشرية
- الفصل الثاني يتعلق بالأسس النظرية لإدارة الحياة الوظيفية.
- أما الفصل الأخير يخصص للحركة المهنية وإدارة الحياة الوظيفية عند موبيليس.

عملنا الميداني أقيم في مؤسسة موبيليس عن طريق إجراء تحقيق واستبيانات. نظرا للعدد الكبير في المؤسسة، بناء نموذج كان ضروريا، قمنا بتكوين عينة تتكون من 50 شخص.

الدراسة جعلتنا نستوعب أن المؤسسة تمنح أهمية لحركة الموارد البشرية، وتسهر علي أن يتم تعيين كل موظف إلى الوظيفة التي تتسجم مع مهارته وكذلك التكوين الذي يعتبر في نظر المؤسسة عمل إستراتيجي لتنمية مهارات مواردها البشرية من ناحية أخرى تم تحديد نقص بعض العناصر مثل تخطيط إدارة المهارات و الوظائف غير كاف، عدم وجود خطة لإدارة مهنة موظف و نظام التقييم (تقييم المهارات) و عدم استقرار الموظفين.

الكلمات الدالة: الحركة الوظيفية تطوير الحياة الوظيفية ، تسيير الموارد البشرية، الموارد البشرية، تقييم المهارات، المؤسسة موبيليس.

## Résumé du mémoire

Le travail se transforme, notamment du point de vue de sa précarisation et des contraintes organisationnelles. Les organisations doivent associer les compétences dans les parcours des ressources humaines avec comme finalité, non seulement la recherche de la performance, mais aussi la contribution à une forme d'épanouissement professionnel. C'est le rôle de la gestion de carrière.

La mobilité professionnelle d'une ressource humaine fait partie de la gestion de sa carrière. Généralement, la mobilité permet d'augmenter son employabilité puisqu'elle met l'accent sur la polyvalence RH, ainsi les changements de postes, mutations et promotions accordés à une ressource humaine.

C'est pourquoi notre étude s'articule autour de la mobilité professionnelle et la gestion des carrières. Le thème choisi s'intitule « **La mobilité professionnelle comme un acte de la trajectoire et de développement de carrière RH** ».

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan qui se compose en trois chapitres, deux concernant le cadre théorique de notre recherche et le dernier chapitre est purement pratique :

- Le premier chapitre concerne la mobilité professionnelle au cœur de la gestion des ressources humaines.
- Le second concerne les fondements théoriques de la gestion des carrières.
- Le dernier chapitre est consacré à la mobilité professionnelle et la gestion des carrières au sein d'ATM MOBILIS.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne ATM MOBILIS qui a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes, à travers la réalisation d'une enquête qui s'était basée sur un questionnaire. Étant donné, le nombre élevé des employés au sein de l'entreprise, la construction d'un échantillon s'est avéré indispensable. Nous avons construit un échantillon constitué de 50 personnes.

L'étude nous a permis de constater que l'entreprise accorde une place importante pour la mobilité des ressources humaines, et veille à ce que chaque ressource humaine est affectée à un poste qui soit en adéquation avec ses compétences, ainsi la formation qui est perçue comme un acte stratégique pour développer les compétences de ses ressources humaines.

D'autre part, des éléments d'insuffisance ont pu être constatés tels que la GEPEC qui demeure insuffisante, une instabilité du personnel, l'inexistence d'un plan pour gérer la carrière des employés ainsi d'un système d'appréciation (évaluation des compétences).

**Mot clés :** Mobilité professionnelle, développement de carrière, GRH, RH, évaluation des compétences, ATM MOBILIS.

## Summary of the thesis

Now days, work tends to take another aspect and more particularly in terms of precariousness and organizational constraints.

Organizations should involve competencies and skills in their human resources process aiming not only to quest for performance but also to contribute to a form of a professional development. This is considered as the role of the career management.

Professional mobility of a human resource is part of career management.

Mobility generally increases its employability as it focuses on HR adaptability, which leads to work position changes, transfers and promotions granted to a human resource. The reason why, we stressed in our study on the professional mobility and career management. The topic chosen for this study is "Professional mobility as an act of the path and of HR career development."

To achieve our goal, we have developed a plan comprising three chapters, two dealing with the

Theoretical framework of our research and the second one is purely practical:

- The first chapter deals with labor mobility at the core of human resource management.
- The second concerns the theoretical foundations of career management.
- The last chapter is devoted to professional mobility and career management within ATM Mobilis.

Our research work on the ground, regarding ATM Mobilis, main mission of which is to offer a mobile phone service of a high-quality, simple, efficient and accessible to the widest range of people has been possible through means of a survey based on a questionnaire.

Given the high number of employees within the company, it was necessary to develop a sample; we have therefore developed a sample of 50 persons.

Thanks to this study, we have noted that the company places a great importance to the mobility of human resources, and ensures that each human resource is assigned the appropriate position that goes with his profile and skills and considers training as a strategic instrument to develop competencies of his human resources.

On the other hand, weaknesses have been identified as the GEPEC which remains insufficient, staff stability, absence of plans to manage employees' career and an evaluation system (skills assessment).

Keyword: Professional mobility, career development, HRM, HR, skills assessment, ATM Mobilis.

## ملخص المذكرة

العمل يتحول، خاصة من وجهة نظر هشاشتها والقيود التنظيمية. يجب على المنظمات الجمع بين المهارات في مسار الموارد البشرية مع هذه، وليس فقط السعي وراء الأداء، ولكن أيضا المساهمة في شكل من أشكال التطور المهني هذا هو دور تسيير الحياة المهنية

تعتبر الحركة المهنية للموارد البشرية جزء من تسيير الحياة المهنية. عموما الحركة المهنية تسمح بزيادة قدرتهم على العمل لأنه يركز على براعة الموارد البشرية، تغيير الوظيفة والترقيات الممنوحة للموظف.

لذلك دراستنا تركز على الحركة الوظيفية وإدارة الحياة الوظيفية لهذا موضوع المذكرة هو

" الحركة الوظيفية كعمل في مسار وتطوير الحياة المهنية للموارد البشرية " للوصول إلى هدفنا وضعنا خطة تتكون من ثلاثة فصول، فصلين يخصان الإطار النظري لأبحاثنا والفصل الأخير هو عملي.

الفصل الأول يتناول الحركة في قلب إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني يتعلق بالأسس النظرية لإدارة الحياة الوظيفية.

أما الفصل الأخير يخصص للحركة المهنية وإدارة الحياة الوظيفية عند موبيليس.

عملنا الميداني أقيم في مؤسسة موبيليس عن طريق إجراء تحقيق واستبيانات. نظرا للعدد

الكبير في المؤسسة، بناء نموذج كان ضروريا، قمنا بتكوين عينة تتكون من 50 شخص.

الدراسة جعلتنا نستوعب أن المؤسسة تمنح أهمية لحركة الموارد البشرية، وتسهر على أن يتم تعيين كل موظف إلى الوظيفة التي تنسجم مع مهارته وكذلك التكوين الذي يعتبر في نظر المؤسسة عمل استراتيجي

لتنمية مهارات موارد البشرية من ناحية أخرى تم تحديد نقص بعض العناصر مثل تخطيط إدارة المهارات والوظائف غير كاف، عدم وجود خطة لإدارة مهنة موظف ونظام التقييم (تقييم المهارات) وعدم استقرار الموظفين.

الكلمات الدالة: الحركة الوظيفية تطوير الحياة الوظيفية، تسيير الموارد البشرية، الموارد البشرية، تقييم المهارات، المؤسسة موبيليس.

# *Dédicaces*

*Je dédie ce travail :*

*A ma très chère, tendre, affectueuse et sacrée mère pour son encouragement, affection, patience et son amour, que Dieu la garde pour moi ;*

*A mon humble, brave et majestueux père que Dieu le tout puissant puisse l'accueillir dans son vaste paradis ;*

*A mon fiancé qui m'a toujours soutenu ;*

*A mes adorables sœurs **Amina** et **Rima** que j'aime tant ;*

*A ma douce belle nièce **Lina** et à mon adorable petit neveu **Younes** qui sera parmi nous très bientôt ;*

*A mes deux beaux-frères **Hassen** et **Adel** ;*

*A mes grands-parents et ma tante **Malika** que Dieu le tout puissant les accueille dans son vaste paradis ;*

*A mes tantes que j'adore **Fatiha**, **Farida**, **Fouzia** et **Naima** ;*

*A mes cousins que j'aime **Sihem**, **Sofia**, **Nesrine**, **Sofiane**, **Akram**, **Amine** et **Hamza** ;*

*A mes amies que j'aime **Soumia**, **Imene**, **Amira**, **Saliha**, **Lydia** qui m'ont aidé tout au long de mon travail ;*

*A tous les enseignants et les étudiants de l'école **HEC** ;*

*Et à tous ceux que j'aime.*

## ***Remerciement***

*Je remercie Dieu tout puissant de m'avoir donné la force, le courage et la patience pour achever ce travail.*

*Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon mémoire et qui m'ont aidé lors de sa rédaction.*

*Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à mon encadreur Mr : MADHAR pour son aide à progresser dans notre réflexion grâce à ses conseils, ses orientations et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche.*

*Je tiens à remercier mon promoteur Mr : CHTEBI pour sa disponibilité et son aide précieuse dans les moments les plus délicats.*

*D'une façon plus générale, je remercie l'ensemble du personnel d'ATM MOBILLIS, pour l'intérêt qu'ils m'ont apporté tout au long de mon stage ainsi que pour leur aide et précision.*

*Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont conseillé et relu lors de la rédaction de ce mémoire : ma famille et mes amis.*

*Enfin, je tiens à remercier vivement les bibliothécaires d'EHEC pour leur aide considérable en matière de documentation.*

## **Liste des tableaux :**

### **Chapitre I :**

I.1. Synthèse de la théorie de Taylor.....	06
I.2. La théorie X et la théorie Y de MC Gregor.....	08
I.3. Les différentes formes de mobilité.....	28
I.4. Les enjeux de la mobilité.....	32

### **Chapitre II :**

II.5. Comparaison des caractéristiques d'une carrière traditionnelle à celles d'une carrière nomade.....	46
II.6. Processus de la gestion prévisionnelle.....	57

### **Chapitre III :**

III.7. La répartition des effectifs selon le critère sexe.....	83
III.8. Répartition des effectifs selon le critère d'âge.....	84
III.9. Répartition des effectifs selon le niveau d'instruction.....	85
III.10. Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle.....	86
III.11. Répartition des effectifs selon le critère d'ancienneté.....	87
III.12. Répartition des effectifs selon la nature du contrat.....	88
III.13. Le bénéfice d'une formation.....	89
III.14. La formation un moyen d'évolution de carrière.....	90
III.15. Bénéfice d'une mobilité professionnelle.....	91
III.16. Nature de la Mobilité.....	92
III.17. La mobilité est un moyen de fidélité.....	93
III.18. Répartition des effectifs selon l'occupation d'un poste de responsabilité.....	94
III.19. Les critères pris en considération pour bénéficier une promotion.....	95
III.20. Lien entre les missions et les compétences.....	96
III.21. Les motivations du personnel au travail.....	97
III.22. La gestion de carrière par l'entreprise.....	98
III.23. La satisfaction du parcours professionnel.....	99
III.24. Les freins de l'évolution de carrière.....	100
III.25. Changement d'emploi dans les prochaines années.....	101
III.26. Quitter l'entreprise en cas de refus de mobilité.....	102
III.27. Les pratiques d'appréciation (évaluation de compétence) adapté au contexte d'ATM MOBILIS.....	103
III.28. L'évaluation est le relais de la mobilité RH.....	104

## *Liste des schémas*

### **Chapitre II :**

II.1. La gestion des carrières.....	45
II.2. Les différents outils de la gestion des carrières.....	58

### **Chapitre III :**

III.3. Organigramme de la Direction des Ressources Humaines.....	78
III.4. La répartition des effectifs selon le critère sexe.....	83
III.5. Répartition des effectifs selon le critère d'âge.....	84
III.6. Répartition des effectifs selon le niveau d'instruction.....	85
III.7. Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle.....	86
III.8. Répartition des effectifs selon le critère d'ancienneté.....	87
III.9. Répartition des effectifs selon la nature du contrat.....	88
III.10. Le bénéfice d'une formation.....	89
III.11. La formation un moyen d'évolution de carrière.....	90
III.12. Bénéfice d'une mobilité professionnelle.....	91
III.13. Nature de la Mobilité.....	92
III.14. La mobilité est un moyen de fidélité.....	93
III.15. Répartition des effectifs selon l'occupation d'un poste de responsabilité.....	94
III.16. Les critères pris en considération pour bénéficier une promotion.....	95
III.17. Lien entre les missions et les compétences.....	96
III.18. Les motivations du personnel au travail.....	97
III.19. La gestion de carrière par l'entreprise.....	98
III.20. La satisfaction du parcours professionnel.....	99
III.21. Les freins de l'évolution de carrière.....	100
III.22. Changement d'emploi dans les prochaines années.....	101
III.23. Quitter l'entreprise en cas de refus de mobilité.....	102
III.24. Les pratiques d'appréciation (évaluation de compétence) adapté au contexte d'ATM MOBILIS.....	103
III.25. L'évaluation est le relais de la mobilité RH.....	104

# Liste des abréviations

**AT** : Algérie Télécom.

**CED** : Certificat d'Economie et de Droit.

**CV** : Curriculum Vitae.

**DEUA** :Diplôme d'Etude Universitaire Appliquées.

**DGRH** : Direction Générale des Ressources Humaines.

**EHEC** : Ecole des Hautes Etudes Commerciales.

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines.

**GC** : Gestion des Carrières.

**GPE** : Gestion Prévisionnelle des Emplois.

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

**GPRH** : Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines.

**GPRS**: General Packet Radio Service.

**GSM**: Global System for Mobile Communications.

**PDG**: Président Directeur General.

**RH** : Ressource Humaine.

**SAP** : Système d'Appréciation des Performances.

**SPA** : Société Par Action.

**TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication.

**TS**: Technicien Supérieur.

**UMST**: Universal Mobile Télécommunications System.

# *Introduction Générale*

## *Introduction Générale*

---

Au moment où la mondialisation rythme notre vie et celle des entreprises, les organisations se doivent de fonctionner en tenant compte de la complexité économique actuelle afin de s'ajuster à leur environnement et d'obtenir des résultats d'une quelconque manière.

L'organisation est de plus en plus exposée au risque de départ de ses salariés en effet, ces derniers sont devenus maîtres de leurs trajectoires professionnelles et développent par conséquent divers modèles de mobilité.

La mobilité professionnelle est une réalité de plus en plus partagée, c'est une expression assez complexe, sous l'angle de la gestion des ressources humaines elle est perçue comme une solution de gestion des carrières et de promotion sociales des salariés.

Ainsi, la fidélisation des salariés devient pour l'entreprise une préoccupation majeure et d'actualité, alors même que le fait de disposer des bonnes compétences constitue un élément clé du jeu concurrentiel. Une réponse efficace est de mettre en place un plan de gestion des carrières.

A cet effet, notre travail s'intitule comme suit :

**« La mobilité professionnelle comme un acte de la trajectoire et de développement de carrière RH »**

Le choix de ce thème de recherche réside dans son intérêt capital. Ce sujet devient une préoccupation pour les managers et les responsables de MOBILIS « Algérie Telecom Mobile », et consiste pour eux un facteur de recherche d'efficacité et d'équilibre entre les attentes des ressources humaines et les objectifs économiques et financiers de l'organisation.

Cette adéquation et recherche d'harmonie constitue désormais la pierre angulaire de la réussite ou l'échec du projet de l'entreprise. L'entreprise d'aujourd'hui n'est plus celle d'hier car le capital humain devient un avantage concurrentiel et compétitif permettant d'assurer ainsi la stabilité dynamique des ressources humaines et celle du projet de l'entreprise.

L'objectif de notre travail est d'identifier ces notions RH, commençant par la notion de mobilité professionnelle qui est un instrument de gestion pour optimiser les ressources humaines, puisqu'elle permet aux employés d'être flexibles comme elle favorise la polyvalence.

Et la notion de carrière qui est un concept complexe qui correspond au parcours et trajectoires professionnels de l'employé tout au long de sa vie professionnelle. Notre ambition à travers de ce travail est de situer l'importance de la mobilité professionnelle et son apport avec le développement des carrières ;

La présente étude vise à répondre à une problématique qui est **« quel est l'apport de la mobilité professionnelle sur la trajectoire et le développement de carrière RH dans l'entreprise moderne ? »**

## *Introduction Générale*

---

De notre problématique découle les sous questions suivantes :

- 1- L'entreprise MOBILIS dispose-t-elle une politique de mobilité professionnelle cohérente et adaptée au besoin et exigence de l'évolution de MOBILIS ?
- 2- Les efforts que déploie MOBILIS en ce sens permettent-ils une réelle intégration des RH ?
- 3- Les Ressources Humaines de cette dernière sont-elles satisfaites du cadre régissant leur parcours et trajectoire socioprofessionnelle ?

Afin de répondre à ces questions, nous tenterons d'émettre des hypothèses comme guide d'orientation de nos travaux de recherche sur le terrain comme suit :

### **Hypothèse globale :**

- Il existe une relation étroite entre la politique de mobilité et la trajectoire de carrière RH, afin de développer les carrières.

### **Hypothèses secondaires :**

Pour mieux manifester notre étude, nous allons émettre les sous hypothèses suivantes :

- **H1** : Les efforts que déploie MOBILIS permettent une réelle intégration de ses Ressources Humaines.
- **H2** : ATM MOBILIS dispose une politique de mobilité professionnelle cohérente et adaptée au besoin et exigence de son évolution.
- **H3** : Les Ressources Humaines d'ATM MOBILIS sont satisfaites du cadre régissant leur parcours et trajectoire socio-professionnelle.

Pour confirmer ou infirmer ces hypothèses, nous avons adopté la méthode descriptive analytique en essayant de décrire les éléments principaux de la mobilité professionnelle et analyser son impact sur le développement de carrière des ressources humaines.

Le choix de notre échantillon a été effectué sur la détermination d'une population qui est capable de nous fournir les informations souhaitées et désirées pour traiter notre problématique, à cet effet, notre cible de l'enquête concerne particulièrement les cadres à savoir les cadres moyens et les cadres supérieurs d'ATM MOBILIS.

En effet, n'ayant pas la possibilité d'atteindre tout le personnel d'ATM MOBILIS, vu que le nombre des employés au sein de l'entreprise est élevé, la constitution de l'échantillon est indispensable. Nous avons construit un échantillon de 50 personnes, et qui touche les diverses directions de l'entreprise.

## *Introduction Générale*

---

Ce choix méthodologique se traduit par l'utilisation des outils adéquats. A cet effet, le questionnaire qu'on a élaboré est le principal outil.

Notre questionnaire est structuré à la fois par des questions fermées, et semi-ouvertes. Nous avons évité les questions ouvertes pour ne pas engendrer des refus de réponses.

Afin d'atteindre notre objectif, nous avons élaboré un plan qui se compose en trois chapitre, deux concernant le cadre théorique de notre recherche, et le dernier chapitre est purement pratique :

- Le premier chapitre concerne la mobilité professionnelle au cœur de la gestion des ressources humaines.
- Le second concerne les fondements théoriques de la gestion des carrières.
- Le dernier chapitre est consacré à la mobilité professionnelle et la gestion des carrières au sein d'ATM MOBILIS.

*Chapitre I : La  
mobilité  
professionnelle au  
cœur de la Gestion des  
Ressources humaines.*

## ***Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.***

---

### **Introduction :**

La gestion des ressources humaines est une discipline dont les développements sont récents. Pour faire face à une concurrence de plus en plus accrue et à un environnement souvent instable et en évolution continue, l'entreprise dispose d'une ressource fondamentale, son potentiel humain.

La mobilité professionnelle qui est l'une des fonctions de la GRH pourrait être le remède à ces incertitudes, et ceci en investissant dans la ressource humaine d'une manière intelligente.

Dans ce chapitre, nous allons aborder les points suivants :

- ✓ Généralité sur la Gestion des Ressources Humaines.
- ✓ Les nouveaux défis de la Gestion des Ressources Humaines.
- ✓ La notion de la mobilité et ses différents types.
- ✓ L'aspect juridique de la mobilité professionnelle.
- ✓ Les différents outils de la mobilité professionnelle.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

### **Section 01 : Généralités sur la GRH.**

#### **I.1.1. La gestion des ressources humaines :**

##### **I.1.1.1. Historique et évolution de la GRH:**

La ressource humaine a longtemps supposé que la seule façon efficace de manager son organisation, était l'autorité. Cependant, cette idée reçue fut peu à peu renoncée dans les débuts du XX<sup>ème</sup> siècle avec l'apparition des premières théories relatives à la gestion des ressources humaines à savoir l'école classique, l'école des relations humaines et l'école moderne qui ont permis l'évolution de la perception de la GRH.

##### **I.1.1.2. L'école classique :**

En 1910, Fayol a émis une théorie dite théorie administrative qui fut développée aux Etats-Unis et en Allemagne par divers autres penseurs et qui prône l'idéal de l'organisation du travail de l'entreprise vu comme une grande machine régie par des lois universelles qui sont résumées comme suit :

- ❖ Spécialisation et division des tâches.
- ❖ Centralisation de la prise des décisions.
- ❖ Unité de commandement : une seule direction, un chef unique qui a seul la prérogative à faire respecter les directives.
- ❖ Standardisation et régularisation des activités.
- ❖ Organisation par département : les relations hiérarchiques doivent être commodes et respectées.

L'année suivante a vu l'apparition d'une évolution de cette théorie conclue par les travaux de Taylor dont l'objet fut la relation employés-employeurs qui le mena à conclure qu'ils ont le même intérêt dans l'évolution de l'entreprise. C'est à ce niveau qu'intervient l'organisation scientifique du travail « OST » qui définit très précisément la manière selon laquelle les tâches doivent être organisées et qui se base sur les principes suivants :

- ❖ **La spécialisation** : une distinction absolue doit être réalisée entre les tâches de conception confiées aux cols blancs, et les tâches d'exécution confiées aux cols bleus.
- ❖ **Décomposition** : tout le travail est décomposé en opérations élémentaires affectées d'un temps fixant le rendement.

## Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.

---

- ❖ **La recherche de la meilleure méthode pour réaliser une tâche** : une étude scientifique doit conduire à une décomposition du travail en tâches élémentaires, dont le temps d'exécution est mesuré avec minutie.
- ❖ **La mise en place d'un système d'incitation financière** : variant en fonction du travail réalisé, rémunération aux pièces et primes de rendement.
- ❖ **Le contrôle** : rigoureux de l'exécution, chaque étape de la production et chaque geste de l'ouvrier doivent être contrôlés.

Ainsi, ces principes illustrent l'organisation de l'entreprise comme étant basée sur la compétence des RH qui y travaillent. Ainsi les multiples caractères qui déterminent la RH de l'entreprise sont analysés scientifiquement entraînant une meilleure gestion des ressources humaines, ce qui entraîne une évolution de la productivité et l'efficience de l'entreprise.

Cependant, cette approche est limitée du fait qu'elle ne prête pas assez attention au facteur humain qui est supposé être stable, considérant ainsi l'ouvrier comme une machine infaillible qui n'a pour ambition que de percevoir sa rémunération, négligeant sa liberté, sa personnalité et sa capacité à décider et à agir. L'école classique a donc pour défaut d'estimer les ressources humaines comme une armée qui exécute ce que les chefs pensent, résumant l'art de diriger à l'art de donner des ordres illustrant donc un travail ennuyeux et parcellaire démotivant et où toute ressource humaine manquante stoppera la production.

**Tableau N°1 : Synthèse de la théorie de Taylor**

Tache juridique	Tache administrative	Surveillance du travail	Sécurité
Contrat	Paie	Suivi et contrôle des tâches	installation des outils de travail de façon à gagner du temps

Source :élaborer par nous-mêmes

### I.1.1.3.L'école des relations humaines :

L'inverse de l'école classique, l'approche de cette école a confié une grande importance au facteur humain.

C'est grâce à une étude réalisée par Elton Mayo au cours des années 1920-1930 et qui a permis de conclure que l'environnement social au sein de l'entreprise a un impact sur le

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

Comportement des ressources humaines beaucoup plus que le règlement de l'entreprise ou les directives des supérieurs. Ce qui a conduit à conclure que la RH est bien plus complexe qu'une simple machine qui exécute des ordres et à faire les observations suivantes :

- ❖ L'entreprise est autant un système social qu'un système technico-économique.
- ❖ La ressource humaine est motivée par des éléments d'ordre psychologique, ainsi, le simple fait de prêter attention à cette RH et de la considérer augmente sa productivité.
- ❖ Le travail en groupe est fondamental, sa nature détermine les attitudes et la productivité de chaque RH.

### **I.1.1.4. L'école moderne :**

Cette école représente les dernières théories se rapportant à la GRH qui reposent en général sur trois points fondamentaux :

- ❖ En général les ressources humaines sont mal exploitées et investies.
- ❖ L'amélioration et l'affirmation d'une bonne information des RH impliquent une efficacité des décisions.
- ❖ Le travail accompli détermine la satisfaction de la RH.

### **I.1.1.5. La théorie X et Y :**

Parmi les approches modernes se rapportant à la GRH, on peut citer la théorie X et Y émise par Douglas MC Gregor qui compare la conception traditionnelle de la direction basée sur l'autorité et le contrôle (la théorie X) à la conception moderne basée sur la participation (théorie Y).

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

**Tableau N°2: la théorie X et la théorie Y de MC Gregor**

La théorie X	La théorie Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les ressources humaines obéissent aux responsabilités nouvelles.</li> <li>▪ Elles n'apprécient pas le travail.</li> <li>▪ Elles ont peu d'ambition et d'aspiration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les ressources humaines cherchent de nouvelles responsabilités.</li> <li>▪ Elles estiment et admirent le travail.</li> <li>▪ Elles sont capables de se contrôler, sont créatives, ambitieuses.</li> </ul>

**Source** : élaboré par nous-mêmes

MC Gregor prône donc la nécessité de faire participer toutes les ressources humaines de l'entreprise quel que soit leur niveau et leur rôle dans l'accomplissement de la tâche afin d'atteindre le but commun qui est l'essor de l'entreprise.

### **I.1.2. Définition de la GRH :**

« La gestion des ressources humaines consiste en des mesures (politique, procédures,....etc.) et des activités (recrutement, rémunération, formation....etc.). Impliquant des ressources humaines et visant une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de la part de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction ressource humaine une priorité nécessaire pour la coordination des ressources»<sup>1</sup>.

Cette définition met l'accent sur l'importance de la GRH qui est une discipline à part entière qui a ses propres lois et critères. C'est une fonction d'organisation et de gestion elle regroupe un ensemble d'activités tel que (le recrutement, la formation, rémunération...etc.). Ainsi son objectif qui n'est autre que l'optimisation et le développement des compétences RH.

---

<sup>1</sup>. Sekiou, Bloudin, Peretti et autres, « Gestion des ressources humaines », Edition Debook University, Bruxelles, 2001, P10.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

«La gestion des ressources humaines est en langage courant, une notion vague qui recouvre un ensemble de pratiques concernant l'usage des femmes et des hommes rassemblés dans l'entreprise».<sup>2</sup>

Cette définition se base sur les multiples et diverses pratiques relatives à la gestion de la ressource humaine

### **I.1.3. Les objectifs de la GRH :**

Les objectifs servent à multiples finalités. Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées en conséquence. La satisfaction des besoins de l'entreprise et ceux des employés. Selon **Jean- Marie Peretti** cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines :

- **Attirer** : l'acquisition des ressources humaines est une préoccupation majeure liée à une planification adéquate de la main d'œuvre. Il s'agit d'attirer un nombre suffisant de personnes possédant des habiletés et de l'expérience.
- **Conserver** : l'élaboration de programme de relève, le soutien de la gestion des carrières, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi importantes que l'embauche.
- **Développer** : à travers la formation, les entreprises essaient de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leur savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.
- **Motiver et satisfaire** : ces objectifs trouvent leur sources dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite.

Dans le domaine du climat au travail, on insiste sur la communication avec lessalariés et sur les rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents de travail et, par conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.

- **Etre efficace** : Tous les objectifs précédemment cités convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. L'efficacité passe par plusieurs éléments : l'acquisition et la conservation de la ressource humaine qualifiée, l'atteinte d'un haut niveau de performance et la production de produit de qualité.

---

<sup>2</sup> Bernard GALAMBAID ; Si la GRH était de la gestion ; Edition LIAISONS ; 2003 ; p.15.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

Le contrôle du coût de travail, du roulement des ressources humaines et de l'absentéisme. Le respect des lois et règlements qui rend l'emploi équitable et un environnement de travail agréable.

Ces objectifs sont parfois incompatibles, voir antagonistes. L'enjeu est donc de rendre leur organisation cohérente tout en maintenant l'équilibre entre les exigences économiques et sociales<sup>3</sup>.

### **I.1.4. Les missions de la GRH :**

Les missions qu'assure la gestion des ressources humaines peuvent être regroupées autour des pôles suivants<sup>4</sup> :

**I.1.4.1. Les missions d'administration :** Il s'agit d'effectuer des tâches administratives liées aux obligations légales et réglementaires :

- Assurer la paie.
- Tenir les documents sociaux obligatoires (registre du personnel, établissement du règlement intérieur, bulletins de salaires, déclarations sociales diverses ...).
- Établir le bilan social.

**I.1.4.2. Les missions de gestion :** C'est l'approche la plus valorisante de la fonction et il s'agit de :

- Procéder aux recrutements : choix des nouveaux salariés en fonction des besoins de l'entreprise.

Suivre et favoriser les évolutions de carrières : mobilité horizontale (changement de poste) et verticale (progression dans le système hiérarchique), mais aussi évaluer les compétences, gérer la formation (obligation légale et outil de motivation).

- Etablir une politique de rémunération et définir les avantages sociaux.

**I.1.4.3. Les missions de communication :** Il s'agit de :

- Mettre en place des systèmes d'informations et de dialogues entre les différents niveaux hiérarchiques pour respecter la législation en vigueur (dialogue social).
- Favoriser l'épanouissement des individus au travail (l'organisation en tant que lieu de vie).

---

<sup>3</sup> PERETTI Jean Marie : gestion des ressources humaines; Edition Vuibert ; P 11.

<sup>4</sup>M.Monereau : Management des organisations touristiques ; édition Breal ; 2008 ; p.153-154.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

### **I.1.4.4. Les conditions d'aménagement et les conditions de travail :**

-Pour respecter la législation (hygiène et sécurité) et motiver les individus (élargissement et enrichissement des tâches).

-Améliorer les conditions de vie au sein de l'organisation.

### **I.1.5. Les activités de base de la gestion des ressources humaines :**

#### **I.1.5.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines :**

Diriger une entreprise, c'est prévoir, qu'il s'agisse du domaine de la technologie, de l'économie et surtout de l'humain.

##### **I.1.5.1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) :**

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court moyen et long termes »<sup>1</sup>.

La GPRH est un moyen à la division de la gestion des ressources humaines, elle s'appuie sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et des disponibilités (Inventaires) en ressources humaines. Cette comparaison permet de cibler les stratégies (décisions et actions) de RH adéquate, c'est à dire :

- si les besoins sont en conformité aux disponibilités, la stratégie RH se constitue d'une série de solutions et de décisions de stabilisation de la force de travail (formation, promotion).
- si les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH va être axée vers l'acquisition des RH en interne (mobilité, promotion...) et/ou en externe (recrutement).
- si les besoins sont inférieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi (départs anticipés, licenciements...).

##### **I.1.5.1.2. Les objectifs de la GPRH :**

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

- Adopter un meilleur emploi des ressources humaines ;

---

<sup>1</sup>SEKIOU et Autres : *GRH* ; Edition De Boeck Université ; op.cit; P 70.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

- Permettre l'implication des ressources humaines au succès de l'entreprise ;
- adapter le plus efficacement les activités de GRH et les objectifs de l'entreprise ;
- recueillir le maximum d'information sur les ressources humaines ;
- disposer convenablement les divers programmes en GRH ;
- permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- permettre de meilleurs dispositifs pour le recrutement, la sélection et de meilleurs programmes de formation ...

### **I.1.5.2. Le recrutement :**

#### **I.1.5.2.1. Définition :**

Selon Pierre Louart, « On appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre divers candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé bon de créer, de maintenir ou de transformer. »<sup>5</sup>

Le recrutement vise à acquérir des compétences que ce soit interne ou externe à l'entreprise mais avant il faut procéder à une analyse des besoins par rapport au poste métier et objectif de l'entreprise qui peut se faire à une durée déterminée ou indéterminée.

#### **I.1.5.2.2. Les objectifs du recrutement :**

La démarche de recrutement constitue un moyen essentiel de la politique des ressources humaines, car à travers le recrutement, l'entreprise va d'une part détecter les meilleurs candidats possibles et, d'autre part satisfaire ses besoins au sein de l'organisation en termes de postes ou de qualifications.

Pour cela, l'entreprise doit définir clairement les politiques à suivre en la matière et les moyens à mettre en œuvre pour les conduire.

Ainsi, il doit avoir une concordance entre les besoins de l'entreprise sur le plan des postes à affecter et les RH (et leurs aptitudes) disponibles sur le marché du travail.

Les principaux objectifs visés par le recrutement sont :

---

<sup>5</sup> LOUART (p) : *Gestion des ressources humaines* ; Editions Eyrolles ; Paris, 1994 ; p. 109.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

- ❖ Elaborer des outils et des techniques permettant à l'organisation d'identifier des candidats de qualité ;
- ❖ Sélectionner les RH capables d'occuper des postes vacants au moindre coût ;
- ❖ coopérer à la mise en place de programmes spécifiques pour multiples services de l'organisation.

### **I.1.5.3. La rémunération:**

#### **I.1.5.3.1. Définition de la rémunération :**

La rémunération est définie « Comme étant une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail. »<sup>6</sup>

Elle est aussi « l'ensemble des ressources financières données aux salariés en rétribution de leurs activités professionnelles »<sup>7</sup>

Une politique de rémunération se doit d'être à la fois<sup>8</sup> :

- **Equitable** : Pour ne pas créer le sentiment d'injustice, donc il faut tenir compte de l'importance des fonctions, responsabilités et aussi les niveaux de performance dans l'entreprise ;
- **Compétitive** : par rapport au marché, cela pourra éviter deux excès :
  - Une rémunération trop élevée implique une masse salariale défavorable à la concurrence ;
  - Une rémunération trop faible a pour conséquence la fuite des meilleurs membres vers des salaires plus attractifs.
- **Stimulante** : la rémunération est stratégique dans le sens où elle peut orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise ;
- **Flexible** : la rémunération doit rester flexible et adaptable afin de pouvoir mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre.

De ces définitions, la rémunération est toute compensation (salaire, prime et indemnité...etc) relative à un effort effectué mais dans une contrainte d'objectif de temps. La rémunération a une incidence psychologique sur la ressource humaine (motiver ou démotiver).

---

<sup>6</sup>Barraud « J » et autres : « Fonction ressources humaines » ; Edition Dunod ; Paris, 2000 ; p 48.

<sup>7</sup>Louart (p) : *Gestion des ressources humaines* ; op.cit, p 265.

<sup>8</sup> Jean-Louis Vagues : *Manager les hommes* ; Editions d'Organisation ; Paris ; 1999 ; p.76.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

### **I.1.5.3.2. Les objectifs de la rémunération :**

Ils peuvent être énumérés comme suit:

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

### **I.1.5.4. La formation :**

#### **I.1.5.4.1. Définition de la formation :**

Aujourd'hui, la formation est l'un des outils clé de la gestion des ressources humaines, c'est un acte de management qui permet aux employés d'adopter leurs qualifications aux évolutions des missions et des métiers.

La formation est un acte d'investissement, elle est devenue aujourd'hui un moyen d'écoute pour l'entreprise qui permet de développer et d'optimiser les compétences et les connaissances des RH pour permettre à l'entreprise d'accroître sa productivité et son efficience.

#### **I.1.5.4.2. Les objectifs de la formation :**

- Conduire le changement vers un meilleur état.
- Diffusion de la culture du professionnalisme.
- Acquisition, développement et renouvellement des compétences des ressources humaines ainsi des compétences comportementales relationnelles.
- Permettre aux ressources humaines de s'intégrer dans les objectifs et les projets de l'entreprise.

### **I.1.5.5. La mobilité professionnelle :**

La mobilité professionnelle est une réalité de plus en plus partagée, c'est une expression assez complexe, sous l'angle de la gestion des ressources humaines elle est perçue comme une solution de gestion des carrières et de promotion sociales des salariés.

## ***Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.***

---

La notion de mobilité professionnelle est un instrument de gestion pour optimiser les ressources humaines, puisqu'elle permet aux employés d'être flexibles comme elle favorise la polyvalence.

L'étude sur la mobilité professionnelle se fera au complet dans la troisième section de ce chapitre.

### **I.1.5.6. La gestion des carrières :**

La notion de carrière qui est un concept complexe qui correspond au parcours et trajectoire professionnel de l'employé tout au long de sa vie professionnelle.

L'étude sur la gestion des carrières se fera également au complet dans le second chapitre.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

### **Section 2: les nouveaux défis de la GRH.**

#### **I.2.1. Le développement de compétence :**

##### **I.2.1.1. La compétence :**

Selon Le BOTERF, la compétence est de l'ordre du savoir mobilisé, c'est-à-dire que c'est le produit d'une combinaison dynamique de ressources individuelles et environnementales qui permettent la maîtrise d'une situation.

Le dictionnaire des ressources humaines, définit le concept de compétence comme suit :

« La compétence rassemble trois types de savoir : un savoir théorique (connaissances), un savoir-faire (expériences) et un savoir-être (dimensions comportementales) mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée ». <sup>9</sup>

Cette définition se base sur la combinaison des trois types de savoirs.

La compétence d'une personne est :

- sa capacité d'actualiser, d'intégrer et d'utiliser avec habileté ses connaissances dans des situations diverses et complexes, en vue d'éviter des préjudices pour ceux qui font appel ;
- à ses services de même que pour le public en général;
- sa capacité de juger les limites de sa compétence, d'en informer ceux qui font appel à ses services et de faire appel aux ressources professionnelles appropriées lorsqu'il y a lieu;
- sa capacité d'établir ses dossiers, d'en assurer la confidentialité et de mener ses mandats à bonne fin;
- sa capacité de bien administrer sa pratique professionnelle;
- ses capacités psychiques et physiques dans son exercice professionnel.

##### **I.2.1.2. Le développement des compétences :**

Le développement, en matière de ressources humaines « englobe les activités de détermination des besoins de formation au niveau des différentes catégories de personnel, la mise sur pied des programmes de formation et leur évaluation. Ces activités permettent aux ressources humaines d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois qui comportent des responsabilités plus importantes » <sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>PERETTI Jean-Marie ; Dictionnaire des ressources humaines ; 2<sup>e</sup> Edition ; Vuibert ; 2001, p.60.

<sup>10</sup> PETIT André, BELANGER Laurent, BENABOU Charles, FOUCHER Roland, BERGERON Jean-Louis, *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1993, p. 7.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

Le développement des compétences se réfère aux activités d'apprentissage susceptibles d'accroître le rendement actuel et futur des travailleurs, en augmentant leur capacité

D'accomplir des tâches qui leur sont demandées, par l'amélioration de leurs connaissances, habiletés et aptitudes.

A la lumière de ces différentes définitions, on peut retenir que le développement des compétences est l'action de faire évoluer les compétences d'un niveau insuffisant à un niveau idéal. Toutefois, il existe plusieurs types de compétences :

### **I.2.1.2.1. Les compétences individuelles :**

Les compétences individuelles sont celles dont la gestion des ressources humaines s'est intéressée le plus. Elles sont détenues par la ressource humaine et mobilisées dans son action. Ce sont celles les plus évaluées et les plus rémunérées dans les entreprises engagées dans la gestion par les compétences.

### **I.2.1.2.2. Les compétences organisationnelles :**

Elles représentent des facteurs stratégiques de l'entreprise, elles proviennent de combinaisons de ressources, de compétences individuelles et collectives. Elles permettent la réponse à un besoin de marché et de ce fait, elles sont évaluées en termes de performances sur le marché. Elles supposent une accumulation de savoir et un apprentissage collectif afin de garantir leur déploiement et leur renouvellement.

### **I.2.1.2.3. Les compétences collectives :**

Elles sont aussi essentielles que les compétences individuelles, car les performances produites par un salarié localement ne peuvent être appréciées que dans le cadre de la performance globale. La compétence collective s'appuie donc sur la qualité des interactions de l'indépendance et de l'ouverture à la coopération.

## **I.2.2. Les défis de la GRH :**

Les Ressources Humaines doivent faire face depuis quelques années à de nouveaux enjeux et contraintes, tout en relevant de nouveaux défis. Quelles seront les compétences de demain pour y parvenir. Les entreprises sont confrontées au même titre que les salariés à des nouvelles exigences de rentabilité, de performance et de qualité. Les compétences d'hier ne sont plus valables aujourd'hui. Elles connaissent un cycle de vie très court dans un contexte de grande instabilité et de changement rapide dans le monde des connaissances et des savoir.

---

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

En corrélation avec la complexité des tâches, des techniques et des procédures, les compétences s'élargissent et se diversifient davantage.

### **I.2.2.1. Des nouvelles technologies :**

Les nouvelles technologies ont induit des changements au niveau du système de production comme l'automatisation des processus, l'informatisation des procédures voir même l'intégration du robotisme. Les différents dispositifs de communication et d'information ont bouleversé les relations et la notion du temps devient un paramètre problématique.

Dans ce nouveau contexte de complexité et de changement rapide des normes et des standards, les modes de gestion et les rapports de force entre les agents économiques changent et prennent de nouvelles dimensions. L'entreprise aura alors besoin d'une grande flexibilité et de réactivité pour s'adapter au mieux à la nouvelle technologie.

Elle a besoin aussi d'une gestion dynamique des ressources humaines disponibles et engagées à la stratégie établie et animée d'une compétence reconnue et sans cesse renouvelée et perfectionnée par le biais des programmes de formation ciblés et orientés à partir des outils modernes basés sur les principes de l'ingénierie de la formation.

De nouveaux métiers et de nouvelles formes d'emploi émergent, d'autres disparaissent ou changent de contenu ce qui complique davantage la tâche des responsables des ressources humaines et donne une importance supplémentaire aux compétences.

L'entreprise devra résorber l'écart constaté entre les qualifications et les compétences acquises et celles requises et exigées par les nouvelles configurations des métiers.

En effet, les métiers d'hier ne sont plus valables aujourd'hui car ils deviennent obsolètes très vite et les connaissances se renouvellent tous les jours dans tous les domaines du savoir.

### **I.2.2.2. Les changements organisationnels :**

Les nouvelles technologies au niveau du système de production et les nouveaux modes de gestion conjuguées à un changement de l'environnement socio-économique et l'émergence de nouvelles méthodes de management des ressources humaines, l'entreprise devra développer sans cesse ses structures et son organisation en devenant plus flexible, plus souple, plus réactive et plus stratégique.

L'entreprise figée dans un système d'organisation où les salariés sont cloisonnés dans une logique de poste dont les tâches sont établies d'avance et dictées par des procédures contraignantes et lourdes ne laissant aucune initiative et autonomie aux acteurs.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

La marge de manœuvre laissée aux employés est très minime quant à l'exécution des tâches les plus élémentaires. Le travail routinier et non enrichissant obéissant aux strictes règles hiérarchiques sans autonomie et réactivité immédiate aux problèmes est le plus dominant.

L'organisation de l'ère des compétences cherche à donner à l'acteur toute sa capacité d'agir sans retard et au bon moment aux différentes situations rencontrées dans le contexte du travail.

C'est un nouveau paradigme qui s'invente aujourd'hui comme déjà le phénomène de la qualité, basé sur la réactivité du moment, l'adaptabilité à toute éventualité et le dépassement de la gestion selon le poste de travail à une gestion dynamique des compétences.

Un tel comportement est en effet générateur de performance dans une organisation ouverte aux innovations, dynamique et qui s'adapte à temps aux mutations de l'environnement et aux aléas d'un marché de plus en plus concurrentiel.

Une des premières qualités de l'entreprise moderne c'est sa réactivité en répondant sans délais à tous les événements induits par le marché, les techniques de production et la demande des clients et des consommateurs qui deviennent de plus en plus imprévisible et très exigeante.

Cette réactivité implique une organisation flexible, souple et décentralisée ce qui impose des relations nouvelles entre les salariés et les entreprises. De nouveaux modes de rémunération apparaissent, de nouveaux métiers seront émergents et la mobilité tant interne qu'externe s'intensifie alors que de nouveaux types et formes d'emplois naissent.

Les différents bouleversements qui affectent depuis plusieurs années les relations de l'entreprise avec son environnement devenu agressif, instable et concurrentiel, incitent les firmes à revoir leurs plans d'action et leurs modes de fonctionnement à travers des programmes de restructuration afin de s'y adapter le mieux possible.

Dans la littérature on trouve trois types de restructuration à savoir :

**-une restructuration numérique** qui a pour but de réduire les effectifs à court terme en licenciant des salariés, incitant aux départs volontaires et outplacement des ressources humaines, encourageant les plus âgés de prendre leur retraite.

**-une restructuration fonctionnelle** qui à moyen terme vise à la redéfinition des tâches, à la fusion des unités, la suppression et la reconversion des fonctions et des métiers,...,etc.

**-une restructuration stratégique** touchant les structures en place par une opération de reconfiguration à long terme des responsabilités, du système de valeurs, des frontières, du contenu. , etc.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Xhaufclair. V, "Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : effets induits sur le travailleur", Séminaire sur les restructurations, Fondation de Dublin, 19 et 20 juin, 2003.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

La flexibilité du travail est devenue à l'ordre du jour en prenant plusieurs formes : mobilité externe, mobilité interne, mobilité géographique, télétravail, nomadisme, etc.

Les entreprises par ce changement radical cherchent une grande efficacité et une meilleure performance de ses ressources humaines en développant leurs compétences déjà acquises pour être à la hauteur des nouvelles exigences du marché à travers des diverses modalités de formation.

Les modes de rémunérations changent aussi pour être plus individuels et tenant compte de la réalisation des objectifs, de la rentabilité et au mérite.

En conséquence, les pratiques de gestion des ressources humaines changent aussi de forme et de contenu tenant compte de plus en plus des nouvelles notions des compétences.

Le parcours professionnel de la ressource humaine se conçoit de moins en moins au sein d'une seule entreprise. La carrière est caractérisée par des changements de postes, de responsabilités, de lieu et d'organisations avec une fréquence de plus en plus accélérée.

### **I.2.2.3. Les nouveaux modes de management :**

Traditionnellement l'entreprise gère d'une manière globale ses ressources humaines selon des règles statutaires très contraignantes. Elle ne gère les carrières qu'à l'occasion des forces majeures. La gestion des postes du travail est le mode le plus répandu.

Les procédures fixent souvent les tâches les plus élémentaires de chacun et la hiérarchie constitue le fil conducteur de l'information du haut en bas et une référence incontournable puisqu'elle évalue la ressource humaine même d'une manière sommaire et arbitraire.

Une telle organisation du travail de type fordiste se basant sur la stabilité, les normes, la structure, le poste, les procédures et les qualifications techniques ne peut être performante et efficace aujourd'hui.

Le nouveau contexte exige une grande flexibilité fonctionnelle, une ressource humaine compétente et adaptable aux changements, un accent mis sur la qualité et une meilleure employabilité des ressources humaines.

Un nouveau mode de gestion des ressources humaines apparaît alors compte tenu des nouvelles transformations organisationnelles et managériales.

Les ressources humaines considérées comme un coût auparavant deviennent aujourd'hui une richesse et les compétences sont sources de rentabilité et de performance, Ainsi avec la notion de compétence la place même de la ressource humaine au travail change de nature, de valeur et de sens puisque ce sont la réactivité, l'autonomie et l'adaptabilité qui constituent les sources de richesses et les facteurs déterminants pour assurer la réalisation des objectifs et des stratégies des entreprises.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

Nous assisterons alors à une rupture avec une forme traditionnelle de travail trop rigide, peu réactive, assez laxiste, peu innovante et faiblement enrichissante et l'émergence de nouvelles formes basées sur la compétence, l'autonomie, la flexibilité, la mobilité, la responsabilité et l'individualisation.

Dans ce nouveau modèle de gestion et de management, la ressource humaine est au cœur du système. Il est différencié des autres semblables puisqu'il est détenteur d'une compétence propre comme un label ou un signal de propriété manifesté et visible au travail.

L'entreprise développe alors des outils de valorisation des compétences des ressources humaines via essentiellement des programmes de formation continue après évaluation et diagnostic sur le terrain.

La ressource humaine devient de plus en plus responsable de ses actes au sein de l'organisation " son engagement affectif et émotionnel à l'égard de l'entreprise, sa capacité d'innovation, sa réactivité face aux mutations, son adaptabilité aux changements, problèmes et crises, son devoir de mettre à jour ses connaissances, de développer ses compétences, s'orientent vers les personnes eux-mêmes".<sup>12</sup>

L'entreprise quant à elle, son rôle constitue un soutien pour stimuler et inciter les individus à se former et d'acquérir de nouvelles compétences selon les circonstances.

La gestion des compétences individuelles peut poser le problème des compétences collectives au sein de l'entreprise ce qui nécessite l'invention des outils de cohérence et de transférabilité des connaissances.

Pour Reynaud (2001), la construction des compétences collectives passe par des divergences de vues, des conflits, des rapports de force, des rapports d'autorités et de concurrence.

Beffa, Boyer et Touffut (1999) proposent une classification des ressources humaines non pas selon les statuts mais selon les types des compétences acquises. Ils avancent trois modèles : le premier concerne "**la stabilité polyvalente**" où les compétences transférables sont spécifiques à l'organisation, le deuxième de la "**professionnalité**" concerne les compétences transférables à d'autres situations organisationnelles et le troisième de "**flexibilité**" relative aux compétences standardisées et largement transférables.

### **I.2.2.4. La flexibilité de l'organisation et les nouvelles formes d'emploi :**

Pour s'adapter au nouveau contexte économique et social, les entreprises cherchent une plus grande flexibilité et souplesse dans la gestion de ses ressources et en particulier ses ressources humaines. Elles veulent une réponse immédiate et à temps à tout changement dans l'environnement.

---

<sup>12</sup>Le Boterf. G, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisations, 2000.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

C'est les changements qui prévalent sur les relations économiques, les exigences d'un marché concurrentiel, les nouvelles normes de qualité, les mutations profondes au niveau technologique et la recherche de rentabilité, qui poussent les firmes à s'organiser autrement en misant sur les compétences et une structure flexible.

### **I.2.2.5. L'importance des savoirs et des connaissances :**

Aujourd'hui, on est entré dans l'ère de l'économie des savoirs et des connaissances.

L'économie immatérielle basée sur le savoir constitue en effet, une source indéniable de création de richesse, de la valeur ajoutée et de la performance.<sup>13</sup>

Les grands défis de la concurrence ont incité les entreprises à adopter une attitude adaptative et une grande flexibilité pour être au diapason du nouveau contexte.

Dans ce nouvel environnement, le système de production et de management donne une grande importance à l'élément humain via des pratiques de gestion des ressources humaines basées sur les compétences.

Une des composantes essentielles de la compétence est le savoir théorique et pratique. Les attitudes comportementales sont plutôt d'ordre cognitif et contextuel.

Toute organisation pour réussir son projet stratégique dans un environnement en perpétuel changement devra compter sur ses compétences, richesses inépuisables et créatrices de valeur et de qualité.

---

<sup>13</sup>Le Boterf. G, Ingénierie et évaluation des compétences, Edition d'Organisation, 2001.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

### **Section3 : La mobilité professionnelle comme acte de management.**

#### **I.3.1. Définition de la mobilité professionnelle :**

Définir la mobilité professionnelle n'est pas une chose facile : en effet, sous ce concept de gestion de ressources humaines, se cachent plusieurs interprétations possibles. Elle consiste pour une ressource humaine à changer de poste et/ou de grade, dans une même branche professionnelle ou dans une autre. Le terme de "mobilité professionnelle" peut recouvrir différents types de changements de situation professionnelle :

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

C'est pourquoi il convient d'approfondir la notion de mobilité professionnelle afin de comprendre par la suite ses enjeux.

La mobilisation de la ressource humaine est le degré d'intérêt que les employés portent à leur travail et à l'entreprise. Mobiliser une équipe, c'est valoriser les RH et leur contribution au sein de l'organisation. Contrairement à la motivation qui provient des forces intérieures d'une RH (son intensité et sa persistance à l'effort), la mobilisation touche la RH dans son ensemble.

Pour savoir si une équipe est mobilisée, en fait, il y a des caractéristiques importantes qui distinguent entre une équipe mobilisée et une autre qui ne l'est pas à savoir :

- Une équipe mobilisée améliore continuellement son travail.
- Une équipe mobilisée aligne ses priorités sur celles de l'organisation.
- Une équipe mobilisée travaille avec qualité, valeur ajoutée et coopération.

Une équipe mobilisée est attachée au travail, à la mission, aux valeurs et aux membres de l'organisation.<sup>14</sup>

Les définitions proposées dans la littérature en gestion des ressources humaines considèrent en général la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise ou un changement d'affectation, d'emploi, de poste dans la même structure.

---

<sup>14</sup>GAGNON, (Sylvie), Guide de ressources humaine destiné aux entreprises de technologie de l'information TECHNO Compétences) p125.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

Béduwé C., (1992) la définit ainsi "Celle-ci peut alors prendre plusieurs formes : mobilité fonctionnelle, mobilité socio-professionnelle et plus récemment mobilité d'emploi et /ou d'entreprise lorsqu'il s'agit d'un changement de statut.

Lorsque ces changements se produisent au sein de la même entreprise, il s'agit de mobilité interne. Au contraire, quand le changement de situation correspond également à un changement d'entreprise ou d'employeur on parlera de mobilité externe".<sup>15</sup>

Pour Aman, A. (2001), " En gestion des ressources humaines, on entend par mobilité la capacité d'accepter des changements dans le temps, dans l'espace (interne et externe) à l'organisation, dans les compétences et dans les statuts ".<sup>16</sup>

La mobilité professionnelle d'une manière générale est considérée comme la facilité à se mouvoir, c'est à dire à changer de place ou de position. Anticiper les évolutions des métiers, des emplois et des compétences, gérer les transitions professionnelles", "construire, accompagner et sécuriser les parcours professionnels".

« Généralement la mobilité professionnelle est considérée comme un changement d'entreprise ou d'établissement dans un cadre plus restreint, comme une succession d'emploi ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle ». <sup>17</sup>

Cette définition met l'accent sur la polyvalence de la RH qui se fait en interne ou en externe de l'entreprise qui consiste à changer de fonction ou de poste.

La mobilité professionnelle peut être un choix du salarié, désireux d'obtenir une meilleure rémunération, de meilleures conditions de travail ou un nouveau poste.

Elle peut aussi être proposée voire imposée par l'employeur, par exemple :

- lors d'une promotion sous condition d'accepter de changer de lieu de travail.
- lors d'une délocalisation ou d'une restructuration de l'entreprise (fusion, regroupement des activités...).

La mobilité géographique offre des possibilités d'évolution de carrière et de promotion sociale. Dans certains cas, elle constitue pour le salarié une protection contre la perte de son emploi.

<sup>15</sup>Beduwé, C., "Mobilité professionnelle et formation : bilan des approches quantitatives de la mobilité en France", La Documentation Française, 1992, pp.71-99.

<sup>16</sup>Aman, A., La formation intégrée, méthode de gestion des compétences : expérimentation dans une administration publique marocaine. Thèse pour le doctorat de sciences de gestion de l'université Lumière Lyon 2, 12 novembre 2001.

<sup>17</sup> Actes du congrès de l'association francophone de GRH-sept 03.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

La mobilité professionnelle est l'un des concepts les plus importants en gestion des ressources humaines. Elle se divise en deux grandes catégories totalement différentes en contenu et en objectif à savoir la mobilité interne et la mobilité externe.

Les raisons de mobilité que ce soit pour l'entreprise ou pour le salarié sont multiples : si elle se fait en interne, en horizontale ou en verticale c'est pour la motivation, la promotion ou même une sanction ; si elle se fait à l'extérieur des périmètres dell'entreprise c'est qu'elle soit voulue par la ressource humaine « cas de démission », ou subie pour des raisons disciplinaires par exemple.

### **I.3.2. Les différents types de mobilités :**

Nous pouvons retenir essentiellement deux formes de mobilité : d'une part, la mobilité externe qui est le «*changement d'entreprise* ». <sup>18</sup>Et d'autre part, la mobilité interne.

**I.3.2.1. La mobilité interne :** est le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du même groupe. <sup>19</sup> Elle peut permettre au travailleur d'acquérir des compétences, qui seront profitables, aussi bien pour lui que pour son employeur. La mobilité interne regroupe la mobilité verticale ou promotion, la mobilité horizontale dite aussi fonctionnelle ou professionnelle et la mobilité d'environnement <sup>20</sup>

**I.3.2.1.1. La mobilité verticale ou promotion :**est caractérisée par les évolutions hiérarchiques des travailleurs dans l'organisation. Elle est assimilée à la carrière et elle est synonyme de progression. Elle est acquise par la promotion interne, le recrutement interne et la valorisation des compétences acquises.

**I.3.2.1.2. La mobilité horizontale, fonctionnelle ou professionnelle :**elle se définit comme étant le changement de poste de travail sur un même niveau hiérarchique. Elle se manifeste par les mutations, les affectations, les rotations, les reconversions et peut être source de développement de compétences.

**I.3.2.1.3. La mobilité d'environnement :** concerne les personnes qui occupent la même fonction, à un même niveau hiérarchique, mais qui changent de lieu d'exercice de leurs activités. Elle englobe la mobilité géographique et se fait pour des raisons diverses.

Parmi les auteurs qui ont travaillé sur la mobilité, SCHEIN<sup>21</sup>a élaboré une dimension propre à la mobilité. En effet, il accentue ses travaux particulièrement sur la dimension radiale. Cette dimension radiale de la mobilité est relative à la notion de pouvoir et d'influence de la ressource humaine, acteur dans la construction de sa carrière.

<sup>18</sup> PERETTI Jean Marie, *Dictionnaire des ressources humaines*, p 150.

<sup>19</sup> Ibid., p. 150.

<sup>20</sup> CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, *Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie*, édition DUNOD, Paris, 2002, p. 328

<sup>21</sup> SCHEIN S., cité par BOURCIER Caroline.

## Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.

*La dimension radiale* correspond au rapprochement des ressources humaines vers les centres de pouvoir des organisations.

La possibilité de coexistence des différentes formes de mobilité est précisée par DEFFAYET et VAN HEEMS<sup>22</sup>. Néanmoins, il faut noter que cette coexistence des diverses formes de mobilité dans une entreprise, dépend de plusieurs facteurs qui déterminent la prédominance d'une des formes.

La mobilité et la promotion sont fortement liées. « *La promotion peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste* »<sup>23</sup>. Les changements qui marquent cette progression peuvent consister en un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige. C'est pourquoi « *La promotion interne est la ressource principale de la banque, de l'énergie, des assurances, des transports* »<sup>24</sup>. Toutefois, les différences sont fortes selon les secteurs.

Du point de vue de Jean-Marie PERETTI, il existe deux types de promotion interne qui sont la promotion au coup par coup et la promotion organisée.

- ✓ **La promotion au coup par coup**: Elle peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une gestion des ressources humaines élaborée. La nécessité de pourvoir rapidement à un poste amène la hiérarchie à chercher avec le responsable du personnel si l'un des ressources humaines de niveau inférieur possède les aptitudes requises pour occuper ce poste.
- ✓ **La promotion organisée** : elle repose sur une gestion prévisionnelle des emplois et un système d'évaluation du personnel. Elle nécessite de *sérieuses prévisions*, une préparation minutieuse et une étude des répercussions. Elle est soumise au respect de trois conditions qui sont : *l'obtention du diplôme exigé* pour l'occupation du poste de travail, *un poste vacant* et un *lien fonctionnel et utilitaire* entre le diplôme et le poste.

### I.3.2.2. La mobilité externe :

Les changements au niveau de l'environnement économique via un marché de plus en plus concurrentiel, des clients plus exigeants et une recherche accrue de rentabilité et de performance conjuguée à une grande mutation technologique ne peuvent qu'affecter la relation jadis stable et durable entre les ressources humaines et leurs organisations.

La mobilité professionnelle que ce soit interne ou externe, subie ou choisie est donc à l'ordre du jour. Elle est considérée aujourd'hui comme une politique d'ajustement des processus de gestion des ressources humaines à court et à moyen terme.<sup>25</sup>

<sup>22</sup> DEFFAYET S. et VAN HEEMS F., *Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage?*, Personnel, ANDCP, n° 365, décembre 1995, P. 36-41.

<sup>23</sup> PETIT André, BELANGER Laurent et autres, p. 339.

<sup>24</sup> PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, p 245.

<sup>25</sup> Abecassis et Roche, *Précarisation du travail et lieu social*, Paris, 2001.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

La relation des ressources humaines avec leurs entreprises n'est plus durable comme auparavant. On est loin aujourd'hui du statut unique du travailleur salarié engagé à durée indéterminée. Dans plusieurs entreprises, on observe une montée des statuts précaires. Le parcours se conçoit de moins en moins au sein d'une seule et même organisation. Quelle que soit les causes, la carrière est caractérisée aujourd'hui par une mobilité inter et intra-organisationnelle, et peut-être fonctionnelle comme géographique.

### **I.3.2.2.1. Les cadres nomades :**

Cette notion de nomade suppose que l'individu soit responsable de la gestion de sa carrière, s'attache à développer des compétences transférables et prenne part à l'apprentissage permanent.

### **I.3.2.2.2. Le télétravail :**

Le télétravail de la ressource humaine est un travail qui s'effectue dans le cadre d'un contrat de travail, régulièrement à distance de son environnement hiérarchique et de son équipe à l'aide des technologies de l'information.

### **I.3.2.2.3. La mobilité subie :**

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

### **I.3.2.2.3. La mobilité choisie :**

L'individu pour une raison ou une autre exprime son désir de changer sa position au sein de l'organisation et c'est le cas d'une mutation par exemple, mais la décision ne lui revient pas. La mobilité choisie est le désir proprement personnel de quitter l'organisation et d'aller chercher un autre travail ailleurs.

**Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

**Tableau N°3 : tableau qui résume les différentes formes de mobilité**

<b>Dimension du changement</b>	<b>Intensité du changement</b>	<b>Forme du changement</b>
1-Statut hiérarchique.	Changement d'ordre professionnel associé à une promotion	Mobilité verticale.
	Changement d'ordre professionnel non associé à une promotion.	Mobilité horizontale.
2-Nature du travail effectué.	-Changement d'activité dans le même domaine professionnel.  -Changement d'activité correspondant à un changement de fonction.	-Mobilité thématique.  -Mobilité fonctionnelle.
3-Appartenance organisationnelle.	Changement de poste de travail ou d'activité au sein d'une même entreprise.	Mobilité interne.
	Changement de poste de travail ou d'activité imposant un changement de lieu de résidence ou d'entreprise.	Mobilité externe inter-entreprises.
4- lieu de travail	-Changement de lieu du travail n'imposant pas un changement de lieu de résidence. -Changement de lieu de travail imposant un changement de lieu de résidence.	-Mobilité spatiale simple.  -mobilité géographique.

**Source :** Mucchielli-Marrius M-P, (1987), page 21.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

### **I.3.3. Quelques concepts voisins :**

Lorsque nous abordons la notion de mobilité professionnelle, il est nécessaire d'assimiler des concepts à savoir l'employabilité, la polyvalence afin de distinguer les enjeux de la mobilité.

**I.3.3.1. L'employabilité :** De nombreux auteurs ont défini ce concept. A. Finot définit l'employabilité comme «Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés et les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables »<sup>26</sup>

Cette définition met l'accent à la fois sur les dimensions interne et externe, mais aussi sur la dimension individuelle du salarié et celle de l'entreprise à travers les conditions de gestion des ressources humaines.

L'employabilité constitue en effet une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance économique et une chance supplémentaire pour la ressource humaine pour développer ses compétences "Développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour les ressources humaines."<sup>27</sup>

### **I.3.3.2. La polyvalence :**

La polyvalence est fréquemment évoquée comme une solution évidente. En effet, la polyvalence désigne la propriété, pour une chose, d'avoir plusieurs usages. Appliquée à des individus, et plus spécifiquement des ressources humaines. Selon le petit Robert : la RH polyvalente est « capable d'exécuter différentes tâches, d'occuper plusieurs fonctions »

M. Dadoy définit la polyvalence comme "la possibilité d'affecter alternativement et/ou successivement une ressource humaine à deux tâches différentes, à deux postes différents, à deux fonctions différentes".<sup>28</sup>

Pour souligner la problématique sans trop alourdir le raisonnement, deux configurations complètement opposées, voire contradictoires, émergent de cette définition :

- Une variété de tâches potentiellement exercées dans un contexte professionnel spécifique et déterminé ;
- Une variété d'affectation sur des postes ou des fonctions potentiellement distinctes.

<sup>26</sup>FINOT A., Développer l'employabilité, Paris; INSEP Consulting Editions, 2000, p10-17.

<sup>27</sup>Bader, F., " Le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable", CEROG, Journée développement durable, AIMS, IAE D'AIX-EN PROVENCE, 11-5-2005.

<sup>28</sup>Dadoy M., "La polyvalence et l'analyse du travail", CEREQ, n° 54,1990.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

La polyvalence permet automatiquement de réduire les contraintes du travail en les partageants, cela signifie que la diversité des tâches fera travailler des groupes de services différents, réduisant la durée de sollicitation des mêmes services.

La polyvalence conçue comme un outil de gestion de la production, la flexibilité est le principal avantage attendu de la polyvalence. Elle permet la régularisation du volume des effectifs en fonction des besoins de la production.

### **I.3.3.3. Le perfectionnement ou développement du potentiel : des RH**

concernent l'amélioration de leurs connaissances afin qu'ils puissent mieux accomplir un travail futur.

Il est primordial de développer et de maintenir les compétences de travail à un niveau très élevé. De plus, il faut assurer le perfectionnement individuel de toute RH afin d'atteindre le plein potentiel.

Développement du potentiel aura pour fonction principale d'offrir une formation hautement efficace ainsi que des solutions de développement organisationnel afin d'améliorer le rendement par le développement des compétences et des capacités organisationnelles des RH.

### **I.3.3.4. La fidélisation du personnel :**

La fidélisation du personnel occupe une place importante dans le management des RH, à côté des exigences de motivation, de développement des compétences. Il est nécessaire et important pour une entreprise de recruter un personnel de talent, afin de réaliser ses objectifs de productivité, de rentabilité et d'assurer sa pérennité.

LAUART définit la fidélisation comme la « politique visant au maintien de certaines RH dans l'organisation ». Autrement dit, la fidélisation serait l'« ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des RH ».<sup>29</sup>

La fidélisation du personnel est un atout stratégique puisqu'en offrant des opportunités de mobilité et de développement de compétences.

La réussite d'un programme de fidélisation du personnel repose sur des actions menées par les dirigeants dans l'intérêt des RH :

- Avoir de bonne relation entre la hiérarchie et ses RH
- la fédération et la contribution des RH dans les projets de l'entreprise.
- Offrir une formation afin de développer les compétences et les carrières.
- Accorder une rémunération équitable et cohérente.

---

<sup>29</sup>PERETTI, J.-M. *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, 2ème édition, 2001.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

- Recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.
- Le développement d'un esprit d'équipe dynamisant et stimulant.
- Crédibilité, respect, équité, fierté et ambiance de travail sont les fondements de la fidélisation du personnel, ces facteurs encouragent la motivation, la satisfaction, l'engagement et l'attachement des RH à l'entreprise.

### **I.3.4. Les enjeux de la mobilité :**

Dans un contexte où la conservation des talents et la fidélisation des RH sont des problématiques primordiales, et où les métiers d'un même organisme évoluent de plus en plus rapidement, il est indispensable pour les entreprises de tirer le meilleur avantage de leur marché interne et externe du travail et par conséquent de répondre aux trois enjeux de la mobilité.

#### **I.3.4.1. Un enjeu stratégique :**

La mobilité s'inscrit dans une démarche de GRH à long terme. En effet ; elle nécessite que les entreprises connaissent mieux les compétences de leurs collaborateurs, et elle leur permet de ce fait, d'être en mesure de redéployer les RH en les adaptant aux besoins et compétences. Mais ses bienfaits vont bien au-delà de cette seule maîtrise du redéploiement. La mobilité encourage l'apprentissage et la formation, et favorise ainsi d'une part la pluridisciplinarité, d'autre part, la capitalisation des connaissances en permettant les échanges d'expériences, la diffusion des savoir-faire, la confrontation des pratiques professionnelles.

Elle permet également de fidéliser davantage les RH et de maintenir la motivation (et donc la performance), en évitant la lassitude sur le poste et l'impression de stagnation. Pour les grandes entreprises y voient un moyen de rééquilibrer leurs RH, en déplaçant par exemple la RH vers des zones géographiques ou des métiers sous dotés elles améliorent d'une part leur compétitivité, d'autre part le service client. Maîtriser la gestion de la mobilité devient donc un atout stratégique pour la compétitivité de l'entreprise.

#### **I.3.4.2. Un enjeu structurel :**

Puisque pour tirer avantage du marché interne du travail, une entreprise doit mettre en place les outils et procédures permettant une dynamique de mobilité. Cette mise en place passe par une transparence du marché interne, par exemple via le développement de méthodes d'évaluation des emplois et des compétences individuelles. Le résultat est double : pour l'entreprise en terme d'économie sur les coûts de transaction, à priori moindre que dans le cas de recrutement externe, et surtout de réduction de l'asymétrie de l'information à l'embauche, l'entreprise ayant une meilleure visibilité sur les compétences des salariés qu'elle emploie déjà ; pour le salarié ; en terme de facilitation de la GC, principalement au niveau de l'information disponible, mais également grâce au suivi apporté par l'entreprise.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

### **I.3.4.3. Un enjeu social :**

La mobilité présente de nombreux attraits pour la RH, à la fois au niveau de son implication dans l'entreprise, de ses gains financiers et de sa carrière. En effet, la mobilité est reconnue pour être une des pratiques les plus largement utilisées dans le cadre de la GC : elle facilite non seulement la progression des hauts potentiels (apprentissage sur plusieurs postes, construction de leur réseau, partage des valeurs de l'entreprise) ; mais elle joue également un rôle d'ascenseur social en ouvrant de nouvelles perspectives au personnel de production ou aux RH en stagnation professionnelle. Mais au-delà de la seule GC, cette possibilité d'évoluer régulièrement et de varier ses expériences favorise également la motivation des RH, ainsi que leur employabilité. De plus, elle autorise un changement de poste sans avoir à subir le risque d'être confrontée au chômage ou à un changement radical d'environnement professionnel.<sup>30</sup>

**Tableau N°4 : résume les enjeux de la mobilité**

<b>Du point de vue de la direction</b>	<b>Du point de vue des salariés</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vecteur d'ajustement des ressources et des besoins en RH (outil de la GPEC) ;</li> <li>- Outil de motivation individuelle et de fidélisation ;</li> <li>- Renforcement du sentiment d'appartenance ;</li> <li>- Diffusion des savoir-faire et renforcement des apprentissages collectifs ;</li> <li>- Développement des collaborations internes et de la diversité culturelle au sein des équipes ;</li> <li>- Aux Incitations au changement et au développement personnel ;</li> <li>- Facteur de couts (moyens humains, temps, financement de formations..) ;</li> <li>- Risque de désorganisation et d'inefficience organisationnelle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Source d'évolution professionnelle et d'élargissement des compétences ;</li> <li>- Incidences sur la rémunération ;</li> <li>- Signe de reconnaissance et source de motivation ;</li> <li>- Risque d'erreur de trajectoire ;</li> <li>- Risque de non-performance et de sanctions;</li> <li>- Obligation de formation ;</li> <li>- Risque de changement dans la vie privée (déménagement, déplacements professionnels...)</li> </ul>

**Source :** CAMPOY(Eric), ETIENNE(Maclouf),(Karim),MAZOULI(Valérie),op-cit,p119

La mobilité professionnelle présente des enjeux :



<sup>30</sup>GUEYE NdeyeBirame THLAM,GC et de la mobilité à la SONATEL, maitrise professionnelle de gestion des entreprises et des organisations,2009.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

- Pour les RH, Qu'il s'agisse de recrutement à l'externe ou de mutation interne, la mobilité professionnelle représente un gain réel en expériences et compétences. Elle est le plus souvent synonyme de promotion ; Elle peut aussi dans certains cas constituer une protection contre la perte d'emploi, crée une nouvelle énergie aux collaborateurs qui trouveront là une opportunité pour s'ouvrir à d'autres univers à la fois professionnels et personnels et elle ouvre de nouveaux horizons aux RH et à ses proches quelles que soient la distance et la destination.
- Pour l'entreprise, la mobilité est un outil de gestion, elle permet de combler des besoins en compétences, souvent localement ; elle limite le turn over en permettant aux RH d'évoluer ; elle renforce le sentiment d'appartenance et d'adhésion au projet d'entreprise pour le collaborateur et participe activement au développement économique et social de l'entreprise.

### **I.3.5. Les freins de la mobilité :**

La notion de mobilité professionnelle recouvre des réalités très diverses, intimement liées aux différences de représentation et de perception des termes qui la décrivent. L'entreprise et sa RH doivent être capables d'identifier les différents freins pour répondre à leurs objectifs en termes de mobilité. De cet effet, trois obstacles apparaissent à savoir un obstacle structurel, un obstacle lié à la GRH et un obstacle individuel.

#### **I.3.5.1. Freins structurels :**

- Organisation décentralisée, pouvoir local important (chacun exerce son pouvoir sur son département) ;
- Peu d'information sur la vie de l'entreprise et ses métiers ;
- Le climat de travail instable (tensions, crises, stress et pression dans le travail) ;
- Incertitude sur le devenir de l'emploi ou sur le recrutement des remplaçants.

#### **I.3.5.2. Freins liés à la GRH :**

- Gestion de l'emploi au coup par coup c'est-à-dire une gestion à court terme, absence d'une GEPEC en raison d'instabilité, la mondialisation, la crise économique.... ;
- Manque de formation qui prépare le développement et l'évolution professionnelle ;
- Manque de communication et d'information suffisante sur les postes à pourvoir ;
- La non valorisation de la mobilité volontaire dans les critères de promotion.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

### **I.3.5.3.Freins individuels :**

- Manque d'expérience concernant le changement de poste, de fonction ou d'environnement ;
- Peur de ne pas être à la hauteur, de sanction en cas de non-performance ;
- Méconnaissance d'autres lieux professionnels ce qui entraîne un manque de compétence dans l'activité dont il a été orienté ;
- des contraintes culturelles, cela est due aux différences culturelles et l'attachement à d'autre habitude.<sup>31</sup>

### **I.3.6. L'aspect juridique de la mobilité :**

La loi 90-11 relative aux relations de travail dans l'article 61 ainsi l'ordonnance n°06-03 dans le chapitre 06 L'avancement et la promotion dans les articles 106 jusqu'à l'article 111 évoque la promotion respectivement.

La promotion telle qu'elle est indiquée selon l'article 61 : « - **La promotion sanctionne une élévation dans l'échelle de qualification ou dans la hiérarchie professionnelle.**

**Elle s'effectue compte tenu des postes disponibles, de l'aptitude et du mérite du travailleur. »**

Ainsi l'article 109 « **Toute promotion impliquant le passage d'un groupe à un groupe immédiatement supérieur, tel que prévu à l'article 8 de la présente ordonnance, est subordonnée à une formation préalable prévue par les statuts particuliers ou à l'obtention du diplôme requis. »**

La promotion est un élément important dans la vie professionnelle du fonctionnaire elle peut lui être très avantageuse en matière de développement de compétence et de savoir-faire professionnelle, elle représente un effet très important dans son rendement. Ce qui lui permet de progresser dans l'échelon et occuper un grade ou poste supérieure par le biais de plusieurs facteurs à savoir l'ancienneté premier influenceur dans cette évolution, un élément représentant de développement de savoir dans le travail à travers l'expérience acquise au cours de son parcours , car après une période déterminée il a le droit de bénéficier le droit d'une augmentation dans l'échelle, participer dans les examens professionnels, soit la promotion au choix après l'adhésion dans la liste d'aptitude mais qui est réputé comme la manière de progression la plus lente.

Un autre facteur qui peut être considéré comme influenceur de cette évolution est la formation que peut envisager le fonctionnaire afin d'enrichir sa carrière d'une façon plus rapide.

---

<sup>31</sup>GILBERT P, THIONVILLE R, Gestion de l'emploi et évaluation des compétences, ESF, Paris, 1990.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

La formation peut être aussi considérée comme un moyen pour réduire la durée d'ancienneté afin de progresser dans le grade, de même pour les titres et les diplômes requis.

L'avancement dans l'échelon dépend aussi de la volonté et l'aptitude du fonctionnaire. La promotion peut concerner les cadres qui peuvent occuper un poste de responsabilité tout comme les maitrises, ou même les responsables pour un poste de direction à titre d'exemple c'est un moyen de motivation pour le fonctionnaire de plus qu'il peut avoir une élévation dans la grille de rémunération.

Dans la législation algérienne la carrière et la vie professionnelle des employés est régie par un ensemble de textes et lois afin que ces derniers soit mieux gérés.

De ce fait, le management de mobilité est encerclé par divers dispositifs réglementaires et juridiques à savoir la loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de Travail, Ordonnance n°06-03 du 19 JoumadaEthania 1427.

L'article 70 alinéa 4 de la loi n 90-11 évoque le transfert comme suit : **« à l'examen des possibilités de transfert du personnel vers d'autres activités que l'organisme employeur peut développer ou vers d'autres entreprises. En cas de refus, le travailleur bénéficie d'une indemnité de licenciement pour compression d'effectifs. »**<sup>32</sup>

Cet article amène l'employeur d'envisager s'il existe des possibilités de transfert du fonctionnaire vers d'autre structure ou même de lui changer d'activité avant procéder à la réduction des effectifs ce qui est très avantageux pour les deux parties à savoir l'entreprise et le fonctionnaire, car pour ce dernier ça lui permet d'éviter le licenciement. En revanche, il pourrait être confronté à divers contraintes tels que des problèmes de logements à la région ou il a été affecté ou même à un manque de compétence dans l'activité dont il a été orienté ce qui entraîne dans la plus part des cas un refus de transfert de la part du personnel, et qui sera dans cette obligation d'être licencié. En revanche il recevra une indemnité de licenciement qui n'est pas très avantageux pour l'entreprise puisqu'elle représente un cout.

En application des dispositions des articles 156 à 159 de l'ordonnance n° 06-03 correspondant au 15 juillet 2006 qui interpelle la mobilité et la mutation du fonctionnaire.

L'article 156 et 157 respectivement comme suit : **« - La mobilité des fonctionnaires peut avoir un caractère général et périodique ou un caractère limité et ponctuel. Elle intervient dans la limite des impératifs du service.**

**Il est tenu compte également des vœux des intéressés, de leur situation de famille, de leur ancienneté et de leur valeur professionnelle. »**

<sup>32</sup> Loi n° 90-11 relative aux relations de Travail, code de travail, 21 avril 1990.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

---

–« La mutation du fonctionnaire peut être prononcée, à sa demande, sous réserve des nécessités de service. »<sup>33</sup>

La mobilité du personnel est considérée comme les diverses mutations qu'il a connu au cours de son parcours professionnel vers un autre service de la même structure ou d'une structure d'une autre région, cette mobilité est faite suite par la demande de la RH ou par raison de la nécessité qu'évoque le service intéressé. Après l'accord de la commission administrative paritaire la mutation de la RH est d'office affirmée.

La mobilité du personnel peut être temporaire ou même ponctuelle qui dépend des besoins de la structure concernée. Cette mutation peut s'avérer avantageuse pour les deux dimensions la RH et l'entreprise.

Les avantages que peut acquérir la RH en cas de mutation à savoir les frais d'aménagement ou d'installation, il peut bénéficier ainsi des frais de déplacement et de transport.

De même pour la RH qui est concerné par cette mutation et qui a déjà une connaissance sur la culture et la politique de l'entreprise ça lui permet de faciliter son intégration au sein de cette dernière, et lui permet aussi d'acquérir de nouveaux savoirs et savoir-faire et de développer ses connaissances et compétences, d'être plus performant et même polyvalent.

Alors que pour l'entreprise c'est d'éviter à ses structures d'être paralysées par rapport à l'environnement administratif et politique, de même ça lui permet d'avoir un équilibre interne « sureffectifs » et acquérir de la performance par le biais de la mobilité et la formation.

Ces mutations tout comme elles ont été engendré par des avantages ont aussi des inconvénients pour les deux parties, tout d'abord pour la RH qui pourrait être confronté à des problèmes psychologiques en raison de peur d'être affronté face au changement et même pour ceux qui ont une préférence pour la stabilité, des contraintes culturelles cela est due aux différences culturelles et l'attachement à d'autre habitude.

Pour l'entreprise, elle entraîne des agitations dans les relations de travail, et génère des couts par la formation et l'intégration dans le travail qui peuvent être trop couteux et enfin si ces mutations sont successives ça empêche l'arrivée de recrutement des RH qui ramènent de nouvelles perspectives et de nouvelles idées.

### **I.3.7. Les outils de la mobilité :**

Rendre les RH mobiles sur d'autres postes dans l'entreprise ou en dehors de l'entreprise nécessite des outils simples, efficaces et opérationnels. Différents outils et pratiques existent pour éclairer, aider et accompagner cette dynamique de changement. Ces outils ont des objets et finalités multiples :

---

<sup>33</sup> Ordonnance n°06-03 du 19 JoumadaEthania 1427 correspondant au 15 juillet 2006.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

**I.3.7.1. La nomenclature des postes :** il s'agit de la liste des postes de toute entreprise par secteur d'activité.

**I.3.7.2. La fiche de poste :** La fiche de poste a pour objet de fournir une information claire, homogène et complète sur la nature des activités et des responsabilités confiées à un collaborateur sur un poste donné ainsi que sur les conditions et moyens d'exercice de celles-ci.

La fiche de poste s'articule autour d'une structure minimale :

- La dénomination du poste ainsi que celle de l'emploi-typedu répertoire ministériel auquel il est rattaché ;
- La présentation générale de la situation de travail et des conditions d'exercice ;
- La description des missions et activités afférentes au poste ;
- Les compétences et ressources requises pour l'exercicedes missions et activités ;
- Les moyens mis à disposition ;
- La formation d'adaptation à l'emploi (formation prise de poste).

**I.3.7.3. Le référentiel d'emploi :** est un outil qui permet d'identifier et de décrire les emplois d'une structure et d'en donner une vision panoramique, ordonnée et prospective. Le Référentiel d'Emploi résulte les activités et les Compétences qui situe l'emploi dans son contexte. Il décrit les activités et compétences nécessaires à la réalisation des missions de l'emploi. Ce référentiel répond à plusieurs attentes :

- de la part des porteurs de projet du programme « nouveaux services/emplois jeunes », associations diverses, organismes de formation, services publics. Cet emploi est ouvert à des personnes n'ayant pas obligatoirement un niveau d'études élevé dans cette spécificité, puisqu'ils pourront se professionnaliser tout au long de leur parcours.
- de la part des entreprises qui utilisent (TIC) comme outil de communication, de formation, de commercialisation, de recherche d'informations. Celles-ci ont besoin dans leur stratégie de développement, de personnes maîtrisant ces TIC.

### **I.3.7.4. La pyramide des âges :**

La pyramide des âges représente la répartition par sexe et âge de la population à un instant donné. Elle est constituée de deux histogrammes, un pour chaque sexe (par convention, les hommes à gauche et les femmes à droite), où les effectifs sont portés horizontalement et les âges verticalement.

### **I.3.7.5. La cartographie des métiers :**

Les cartes des métiers permettent aux salariés de visualiser les zones de mobilité dans l'entreprise ainsi ; ils peuvent envisager à partir de leur poste actuel des mobilités à plus ou moins long terme.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

Ces cartes de métiers déterminent des cheminements possibles, via des passerelles qu'elles matérialisent, elles sont fondées sur des répertoires métiers, qui identifient les proximités professionnelles par repérage de compétence transversales.<sup>34</sup>

### **I.3.7.6. Le référentiel de compétence :**

C'est la liste des compétences requises pour un emploi. Le référentiel est la seconde partie de la fiche emploi compétences. C'est sur la base de ce référentiel que les écarts entre les compétences requises et les compétences acquises par une RH donnée sont évaluées, et que des décisions de perfectionnement sont prises.

Le référentiel de compétences résulte de l'analyse des activités, il décrit et situe les compétences requises pour réaliser ces activités. Les compétences sont regroupées par domaine (technique, organisationnel, relationnel, stratégique) et hiérarchisées.

Le référentiel constitue un outil de pilotage de la gestion des compétences. Le référentiel des compétences a pour but de permettre de :

- proposer des fiches descriptives et des représentations complémentaires (cartes ou graphes) des relations existant entre les divers éléments décrits.
- constituer une base référentielle exhaustive, actualisée, partagée des compétences.

Une même compétence peut être requise pour plusieurs activités.

On peut recourir à différentes méthodes pour identifier, décrire et analyser les compétences :

- enquêtes par questionnaires.
- observation en situation de travail.
- entretiens individuels.
- réunions de groupe de travail ou de groupes de métiers.

On peut y associer des indicateurs de performance en se rapportant aux conditions de réalisation et au résultat attendu de l'activité considérée.

### **I.3.7.7. La charte interne de mobilité :**

La charte interne de mobilité est la déclinaison, dans un ministère, dans une direction, un service et dans un établissement. Des principes qui sous-tendent les dispositifs législatifs et réglementaires relatifs à la mobilité.

<sup>34</sup>CERDIN (Jean Luc), gérer les carrières, édition ems management et société, p181.

## **Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.**

Elle est un outil de transparence à l'usage des agents dans la conduite de leur parcours et d'information pour les DRH qui sont amenés à organiser des mobilités « externes ».

La charte répond également à un souci d'équité, la mobilité se réalise sur la base de règles partagées.

Ce document formel comporte les informations de bases suivantes :

- Un préambule rappelant le contexte de la mobilité, les enjeux et l'objet de la charte ;
- Les principes fondateurs de la mobilité, les droits et devoirs de l'administration et de l'agent ;
- Les éléments de définition de la mobilité et le champ d'application de la charte, personnels concernés, situations particulières ;
- Les critères pris en compte et les conditions posées pour l'exercice du droit à la mobilité ;
- L'organisation, les procédures et les acteurs ;
- Les outils de la mobilité, fiche de poste, bourse d'emploi, entretien, référentiel des emplois ;
- Les modalités de communication, de mise en œuvre et d'évaluation de son application.

Son élaboration repose sur une démarche de conduite de projet avec un comité de pilotage, un chef de projet et des groupes de travail. Elle requiert aussi la volonté, l'implication et la participation de tous les acteurs de la mobilité : directions, cadres, agents et les représentants du personnel et la DRH.

Une communication organisée tout au long de la procédure d'élaboration est une des conditions de réussite du processus.

## ***Chapitre I : La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.***

---

### **Conclusion :**

Pour conclure, la mobilité professionnelle est l'un des concepts les plus importants en gestion des ressources humaines. Elle se divise en deux grandes catégories totalement différentes en contenu et en objectifs à savoir la mobilité interne et la mobilité externe.

L'évolution des structures et des organisations en fonction des changements de l'environnement économique et social et des mutations rapides dans les relations avec le monde extérieur poussent l'entreprise à la recherche de la flexibilité afin de s'adapter au nouveau contexte à travers la mobilité professionnelle.

*Chapitre II :*  
*Fondements*  
*théoriques de la*  
*Gestion des carrières.*

## **Introduction :**

Afin d'optimiser les résultats de l'entreprise dans un environnement toujours plus incertain, la mission des RH est de recruter, fidéliser et développer les compétences de la masse salariale en accord avec les objectifs de l'organisation.

L'une des missions principales de la Gestion des Ressources Humaines est donc, la gestion des carrières ou le développement du potentiel humain de l'entreprise qui vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins de la RH et des structures.

Le présent chapitre a pour objet la présentation de :

- Généralité sur la Gestion des Carrières.
- Les éléments de la Gestion de carrière.
- La Gestion de Carrière et la Mobilité Professionnelle.

**Section 01 : Généralité sur la Gestion des Carrières :****III.1.1. Définition de la gestion des carrières :**

Lorsque l'on tente de donner une définition de ce qu'est la gestion des carrières, on est confronté par la nécessité d'évoquer la notion de carrière avant. Il me paraît dès lors nécessaire d'exposer clairement quelle définition de cette notion.

La carrière correspond à une succession des emplois occupés par une RH au cours du temps. Cette notion renvoie à la fois au passé au présent et à l'avenir de la RH dans l'entreprise. La carrière est la trajectoire d'une RH depuis son entrée jusqu'à son départ de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis entre les besoins de l'entreprise et les besoins exprimés par le personnel. Ce compromis s'exprime à travers des décisions de recrutement, de formation et de mutation interne.

Le terme «**carrière**» désigne l'ensemble des emplois qu'une RH occupe durant sa vie professionnelle et pour laquelle elle reçoit une rétribution. L'expression « gestion des carrières » a un sens plus large. On peut la définir comme un ensemble d'activités entreprises par une RH pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habilités et compétences.<sup>1</sup>

On peut dire donc, que c'est la succession d'un ensemble d'emploi de la RH tout au long de sa vie professionnelle.

Pour Jean Marie PERETTI, une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'une RH au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les RH. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

L'évolution des RH au sein de la pyramide hiérarchique de l'entreprise se traduit en décisions de promotion. Gérer les carrières, c'est prendre en compte à la fois les besoins de l'entreprise et les potentiels et souhaits de chaque RH.

Cela implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnalisée de l'emploi. Cela nécessite également l'existence d'une politique de promotion et d'une gestion des carrières. Cela englobe en fin la prise en compte des départs.<sup>2</sup> La gestion des carrières est un processus mutuel qui vise par le biais de la formation, du mentorat, de la promotion, de la mobilité, de mutation temporaire ou encore de la création

---

<sup>1</sup> SEKIOU et autres : Gestion des Ressources humaines ; Edition DE Boeuk ; 2001 ; P367.

<sup>2</sup> PERETTI, J.-M. Gestion de Ressources Humaines, Ed. Vuibert, Paris, 10<sup>e</sup> éd., 2002, p105.

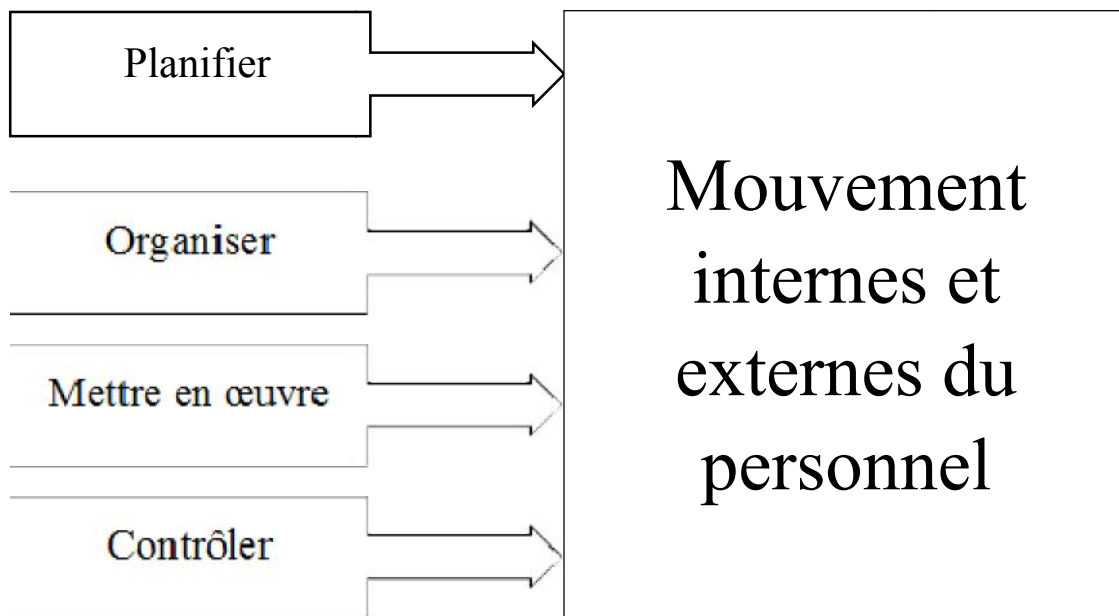
## *Chapitre II : Fondements théoriques de la Gestion des Carrières*

de projets spéciaux, à préparer une RH en fonction des besoins futurs de l'organisation, tout en tenant compte de ses forces et de ses intérêts.

La gestion des carrières fait interagir plusieurs acteurs et catégories des RH :

- Les représentants de la direction (DRH, Directeur Général...) qui coordonnent et pilotent la gestion des carrières ;
- Les managers qui animent et participent à la gestion des carrières en tant que premiers relais opérationnels de la direction ;
- L'ensemble des RH qui participent au processus d'une politique de GC se construit en fonction d'un certain nombre de paramètres parmi lesquels on retrouvera la taille de l'entreprise, les objectifs qu'elle vise, le profil des RH qui la composent, le contexte dans lequel elle évolue, le secteur d'activité, l'intensité de la concurrence, etc. Elle s'appuie aussi sur des objectifs ciblés qui sont fixés en réponse à des situations concrètes.

### **Schéma N° 01 : la gestion des carrières**



**Source :** Sylvie ST-ONGE, Michel AUDET, Victor HAINES et André PETIT, Relever les défis de la gestion des ressources humaines, 2<sup>e</sup> édition, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, 2004, p 286.

**II.1.2. Carrière traditionnelle versus nouvelles carrières :**

HALL, en 1976, a ouvert la voie des nouvelles carrières, avec l'idée d'une carrière qui déborderait de l'entreprise et engloberait les expériences de formation et de travail de l'individu. Dans cette perspective, la RH devient alors actrice de sa carrière, selon ses valeurs et motivations propres. Par la suite, reprenant ce postulat, découlant de recherches effectuées par ARTHUR et ROUSSEAU aux Etats-Unis, est apparu le terme de "Boundaryless Career" traduit par CADIN en "carrière nomade". Cette "carrière nomade" peut être définie comme "une série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail" (Defillippi et Arthur, 1996, p.116). Plus particulièrement, elle suppose que la RH soit responsable de la gestion de sa carrière, identifie un projet ou parcours professionnel, s'attache à développer des compétences transférables et prenne part à l'apprentissage permanent. Il nous semble, par ailleurs, opportun d'énumérer les principales caractéristiques des carrières nomades mises en évidence par SULLIVAN<sup>3</sup> (1999) en un tableau synthétique, qui permet de faire la comparaison du point de vue de ces caractéristiques entre carrières traditionnelles et carrières nomades.

**Tableau N°05 : Comparaison des caractéristiques d'une carrière traditionnelle à celles d'une carrière nomade**

<b>Tableau synthétique</b>	<b>Carrière traditionnelle</b>	<b>Carrière nomade</b>
<b>Relation avec l'employeur</b>	Sécurité de l'emploi et loyauté, 1 ou 2 entreprises	Employabilité et flexibilité, plusieurs entreprises
<b>Compétence</b>	Compétences spécifiques	Compétences transférables
<b>Mesure de la réussite professionnelle</b>	Promotion, statut	Intérêt du travail, salaire
<b>Formation</b>	Formation classique et évolution liée à l'âge	Formation permanente et évolution liée à l'apprentissage
<b>Responsabilité de la gestion de sa carrière</b>	Entreprise	Individu

**Source:** HALL D. T, *Careers in Organizations*, Santa Monica, Good Year, 1976.

<sup>3</sup>SULLIVAN, cité par GUERRERO (2000).

**II.1.3. Intérêt de la gestion des carrières :**

Gérer ou planifier sa propre carrière, c'est beaucoup plus qu'occuper un emploi plus rémunérateur, comportant plus de responsabilités, c'est aussi se mobiliser, concentrer son énergie, s'impliquer activement pour occuper un poste en adéquation avec ses compétences actuelles, ses aptitudes, ses habilités, ses aspirations personnelles.

Par ailleurs, la GC est utile également pour l'organisation à plus d'un titre.

Elle permet de :

- Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions,
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation,
- Diminuer le risque de sous-utilisation ou de mal utilisation des RH,
- Réduire le roulement, la mobilité des RH,
- Satisfaire les besoins des RH, comme les besoins des reconnaissances par autrui, l'accomplissement personnel, un travail créatif, enrichissant, de l'autonomie dans le travail.

En définitive, la mise en place d'un programme de GC peut être considérée comme un investissement pour l'organisation puisqu'il permet :

- un accroissement de la productivité,
- une amélioration du climat social
- une diminution des couts,
- un accroissement de la stabilité du personnel.

**II.1.4. Les étapes de la gestion des carrières :**

La progression d'une carrière est constituée d'étapes, elles-mêmes consistant en une suite d'événements prévisibles qu'une RH est appelée à vivre au cours de sa vie professionnelle, indépendamment du type d'emploi qu'elle occupe. HALL en propose cinq :

**II.1.4.1. La préparation au marché du travail :** qui s'entend de la naissance à environ 25 ans. C'est au cours de cette période qu'une RH fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer.

**II.1.4.2. L'entrée sur le marché du travail :** le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. Une RH est appelée à confronter durant cette période, ses attentes à la réalité de l'emploi qu'elle désire occuper, et les postes d'entrée dans les organisations. Cette étape survient habituellement entre 18 et 25 ans.

**II.1.4.3. La carrière à ses débuts :** amorcer une carrière au sein d'une organisation donnée constitue le cœur de cette étape, qui se divise en deux périodes : le passage au monde adulte, puis la recherche du succès dans le secteur d'activité choisi. Les RH ont généralement entre 25 et 40 ans lorsqu'elles franchissent cette étape.

**II.1.4.4. La carrière à mi-chemin :** cette étape se situe généralement entre l'âge de 40 et 55 ans. Elle marque la transition entre le début de l'âge adulte et l'âge mûr. Les RH réévaluent alors le mode de vie qui a caractérisé leur carrière jusque-là. Elle passe en revue les buts qu'elles ont atteints songe aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir.

**II.1.4.5. La fin de carrière :** cette dernière étape est marquée par la poursuite de l'activité professionnelle et la préparation à un retrait de la vie active. Au cours de cette période, certaines RH envisagent de rester actives sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail.<sup>4</sup>

Selon Jacques LIMOGES, le rythme de déroulement d'une carrière varie d'une RH à l'autre. De plus, la notion de succès professionnel, qui fait souvent référence à l'évaluation, par une RH, de ses réalisations dans le cadre de ses expériences de travail, comprend deux concepts clés : le succès objectif et le succès subjectif.

- **Le succès objectif :** est défini comme un jugement porté par d'autres sur les réalisations d'un individu durant sa carrière à l'aide de critères observables tels que le niveau de rémunération atteint, le nombre de promotions obtenues au cours de la carrière et le poste occupé.
- **Le succès subjectif :** fait référence au sentiment et à la satisfaction qu'éprouvent les individus face à leur carrière.

D'après cet auteur, le sentiment de ne pas réussir sa carrière peut en effet mener à l'adoption d'attitudes et de comportements contre-productifs, et à la manifestation de problèmes de santé d'ordre physique ou psychologique. Les individus insatisfaits de leur carrière en viendraient à réduire leur engagement envers l'organisation, et à exprimer davantage que les autres travailleurs, l'intention de quitter leur emploi. Sur le plan des attitudes et des comportements, la perception de l'échec de leur carrière amènerait les RH, par exemple, à trouver d'autres sources d'intérêts à l'extérieur de l'organisation, à adopter une vision instrumentale du travail, à refuser d'accorder leur soutien à leurs collègues, à résister à tout changement organisationnel, à s'absenter sans raison valable et à manquer de ponctualité.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> HALL D, *Careers in Organizations*, Santa Monica, Good Year, 1976.

<sup>5</sup> Extrait de «Le maintien professionnel et la gestion des carrière» paru dans les Actes du congrès de l'AIOSP, Berne, Canada, sept 2003.

**II.1.5. Les limites de la gestion des carrières :<sup>6</sup>**

La gestion des carrières représente des limites individuelles et des limites organisationnelles :

**II.1.5.1. Les limites individuelles :****➤ L'attitude des individus :**

- le manque de connaissance sur soi, ses capacités, ses valeurs, ses ambitions, ses buts et ses faiblesses.
- Le manque d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie familiale.
- Le sentiment de ne pas être à la hauteur.
- L'insatisfaction de sa propre progression et l'attitude qui s'ensuit.
- Le besoin constant de se venger suit à des frustrations cumulatives.
- Manque de confiance en soi.
- La paranoïa : le fait de croire que les autres nous en veulent et être constamment sur la défensive.
- Le sentiment exagéré de son importance.

**➤ Le comportement des individus :**

- Le retard, l'absentéisme, le mensonge, la fraude.
- La difficulté de gérer les conflits.
- La peur des critiques et des jugements d'autrui.
- La remise à plus tard des choses à faire sans raisons justificatives.
- La volonté de ne pass'en laisser imposer et la résistance manifestée dans les relations avec les autres.
- La colère trop rapide et cynisme, ce qui nuit aux relations interpersonnelles.
- Des discours différents d'une RH à une autre et les conséquences pour sa crédibilité.
- La critique trop dure et trop facile avec les autres.
- L'obsession du pouvoir qui pousse à négliger les relations positives avec l'entourage.

---

<sup>6</sup> PERRITI (Jean Pierre), Ressources humaines, 5 eme édition VUIBERT, 1998, p383.

**II.1.5.2. Les limites organisationnelles :****➤ Les limites internes :**

- Le manque de flexibilité.
- Le manque de réaction.
- L'absence d'information.
- L'absence de support.

**➤ Les limites externes :**

- Les restrictions budgétaires.
- Le contexte économique.
- La tendance du marché de l'emploi.

**Section 02 : les éléments de la Gestion des Carrières :****II.2.1. Le bilan de carrière :****II.2.1.1. Définition du bilan de carrière :**

Les carrières ne suivent plus aujourd'hui une progression régulière et prévisible. L'évolution de l'économie amène les dirigeants à repenser leur organisation en permanence et les collaborateurs à s'interroger sur leur orientation dans l'entreprise. Les bilans de carrière répondent simultanément au besoin d'évolution des collaborateurs et aux besoins d'optimisation des ressources internes de l'entreprise.

Le bilan de carrière est un outil de gestion de mobilité interne pour les entreprises. Il va donc, les aider à repenser à leur organisation qui est souvent liée à l'évolution du marché concurrentiel. Le bilan de carrière va donc faire l'objet d'une évolution de carrière des RH de la société.

Le bilan de carrière est :

- Un outil de gestion de carrière dynamique orienté vers le changement.
- Un temps de réflexion, une démarche volontaire et active.
- Un outil d'aide à la décision.
- Une relation de confiance qui réduit les désillusions et qui renforce le lien entre le collaborateur et son entreprise.

Le bilan de carrière n'est sûrement pas :

- Une série de tests, un diagnostic sur la personnalité.

- Une psychothérapie.
- Un diagnostic qui permet un appariement d'une RH à un poste.

Le bilan de carrière est plutôt une réponse face à un événement, une aide à la décision qui va au-delà d'un contrôle.

Dans cette perspective, on distingue le bilan de carrière du bilan des compétences qui répond à des objectifs plus modestes.

#### **II.2.1.2. Objectifs du bilan de carrière :**

- Identifier ses atouts et limites, évaluer ses compétences et ses motivations.
- Valider des axes de progression professionnelle et personnelle pour préparer une évolution pertinente et motivante.
- Construire un projet professionnel.

#### **II.2.1.3. Les avantages du bilan de carrière :**

Le bilan de carrière apporte des avantages aux RH, mais également à l'entreprise :

##### **Pour la RH :**

Le bilan de carrière permet de :

- mieux cerner ses points forts et ses points faibles ainsi que ces principales motivations,
- comprendre son passé pour mieux rebondir dans le présent afin de se positionner sur le marché de l'emploi,
- valider un projet conforme à ses objectifs et à ses compétences.

##### **Pour l'entreprise**

C'est un excellent outil de gestion de carrière qui permet à l'entreprise de :

- identifier le potentiel de ses collaborateurs,
- définir une réorientation professionnelle en anticipant la mobilité,
- fidéliser ceux qui souhaitent rester et donc s'investir dans la société.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup><http://www.ooreka.fr/> consulté le 15/03/2016 à 14 :40.

**II.2.2. La mission du Gestionnaire des Carrières :**

Appliquant la politique de gestion des carrières mise en place par l'entreprise ; le gestionnaire des carrières suit et gère avec les intéressés l'évolution du personnel et en particulier des cadres, en fonction des besoins de la société et des souhaits des collaborateurs. Par exemple, il va repérer les futurs dirigeants de l'entreprise et banaliser leur parcours.

Rattacher généralement à la DRH, ce cadre rompu aux techniques de « RH » doit avoir une bonne lecture des RH et de tout ce qui s'y rapporte : le gestionnaire des carrières a en effet des responsabilités larges. Parmi elles, l'adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, le repérage des futurs cadres dirigeants, le recensement des besoins provisionnels en accord avec sa direction. Pour cela, le gestionnaire des carrières doit multiplier les contacts avec les cadres, afin de bien cibler leurs perspectives d'évolution (conversations téléphoniques, rencontres sur le terrain...). Parmi les autres missions, il y a la proposition et la négociation des mutations des collaborateurs.

La Gestion Provisionnelle des Emplois (G P E) est un outil de base pour ce manager des carrières. Il travaille ainsi à la réduction des écarts entre les besoins et les RH dans l'entreprise en fonction d'un plan stratégique. Il doit impliquer la RH dans le cadre de son évolution professionnelle. Lui reviennent aussi l'analyse des solutions de formation, l'identification des facteurs d'évolution et de leurs impacts et enfin, les scénarios d'ajustement des emplois et des compétences. Le gestionnaire de carrières doit donc faire preuve d'anticipation en termes de recrutement, de formation et de mobilité.

**II.2.3. Les outils de la gestion des carrières :**

La carrière professionnelle, quelle que soit son parcours, son statut, son activité, connaît le plus souvent des changements. Ces changements peuvent, par exemple, être dû à la conjoncture de l'entreprise ou résulter de son envie de voir sa carrière évoluée.

La gestion de carrière concerne tous les RH et ne s'improvise pas. C'est pourquoi, de nombreux outils sont désormais à disposition pour gérer au mieux la carrière afin de la rendre pérenne.

**II.2.3.1. Le bilan de compétence :****II.2.3.1.1. Définition du bilan de compétence :**

Est un outil de gestion de carrière essentiel car il permet véritablement de faire le point sur le parcours professionnel, de prendre du recul et d'envisager au mieux les perspectives d'avenir.

Le bilan de compétences permet à la RH d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et ses motivations. Cette mesure vise à définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation. Les résultats du bilan peuvent éventuellement permettre à la RH d'évoluer dans son travail ou de changer

d'activité. C'est l'occasion de mettre en relief le parcours passé avec l'appui d'un consultant spécialisé, afin d'aider à identifier de nouvelles perspectives d'évolution professionnelle.

#### **II.2.3.1.2. Les phases du bilan de compétences :**

Le bilan comprend plusieurs étapes reposant sur une phrase préliminaire, une phase d'investigation et une phase de conclusion.

- Au cours de la phase préliminaire, la RH confirme son engagement dans sa démarche, définit et analyse la nature de ses besoins et est informée des conditions de déroulement du bilan, ainsi que des méthodes et techniques mises en œuvre pour l'établir.
- La phase d'investigation lui permet ensuite d'effectuer une analyse de ses motivations ainsi que de ses intérêts professionnels et personnels. Cette étape lui permet également d'identifier ses compétences et aptitudes et, le cas échéant, d'évaluer ses connaissances générales. Exceptionnellement, des actions effectuées au cours de cette phase peuvent être exercées en groupe à condition de ne pas porter atteinte au respect de la vie privée des bénéficiaires.
- Le bilan se termine par une phase de conclusions au sein de laquelle des entretiens personnalisés sont réalisés avec la RH. Celui-ci se voit alors communiquer les résultats détaillés de la phase d'investigation. Cette phase lui permet de recenser les facteurs susceptibles de favoriser ou non la réalisation d'un projet professionnel et, éventuellement, d'un projet de formation, ainsi que de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de ce projet.<sup>8</sup>

#### **II.2.3.2. La formation professionnelle continue :**

Gérer la carrière c'est aussi s'adapter aux évolutions du poste actuel et acquérir de nouvelles compétences. Pour évoluer, s'adapter à un monde de travail toujours en mouvement, et mener de front développement personnel et activité professionnelle, la formation tout au long de la vie s'impose... comme une évidence.

La formation professionnelle continue a pour objectif de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle des RH. Elle a par ailleurs pour mission de favoriser le développement de leurs compétences.

Au cours d'une carrière, le besoin en formation professionnelle continue peut se faire sentir à n'importe quel moment. La plupart du temps, les raisons sont d'ordre professionnel : pour s'adapter à une évolution de poste, intégrer une nouvelle procédure de travail, suivre les progrès de la technologie, ou même redonner un coup de fouet à sa carrière en acquérant de nouvelles compétences.

---

<sup>8</sup>[www.droit-finances.commentcamarche.net](http://www.droit-finances.commentcamarche.net) consulté le 11/04/2016 à 11 :36.

## ***Chapitre II : Fondements théoriques de la Gestion des Carrières***

---

Les motivations peuvent également être plus personnelles. Que ce soit à 20, 30 ou 50 ans, les envies et les ambitions ne sont pas les mêmes. Des vocations peuvent également se découvrir sur le tard. Le moment vient alors de changer d'orientation, de vie, de métier. Et ces compétences nouvelles s'acquièrent par le biais de la formation.

La formation doit se faire tout au long de la vie professionnelle.

### **II.2.3.3. Le passeport de formation :**

Il permet de Capitaliser ses savoirs et expériences, au service d'un projet de vie ou de gestion de carrière. Il permet ainsi à la RH de faire le point sur ses compétences, de recenser toutes les données utiles pour réaliser son CV, préparer un bilan de compétence ou une démarche de validation des acquis de l'expérience.

Cette démarche implique pour l'entreprise de mettre à disposition de ses RH, un véritable conseil en orientation de carrière et une aide méthodologique à la formalisation du passeport ainsi une visibilité sur les métiers, les passerelles, les parcours envisageables dans l'entreprise et au niveau de la branche professionnelle.<sup>9</sup>

Le Passeport Formation doit contenir :

- Les diplômes et titres obtenus pendant la formation initiale.
- Les périodes de stage et les formations acquises en entreprise.
- Les certifications validées dans le cadre de la formation continue ou dans le cadre de la validation des acquis de l'expérience.
- La nature et la durée des actions de formation suivies au titre de la formation professionnelle.

### **II.2.3.4. Les entretiens de carrière :**

L'évaluation des collaborateurs est l'action clé de la gestion de carrières. Elle permet d'évaluer les compétences des collaborateurs et de les comparer avec les compétences requises de la fonction. Les éventuelles carences identifiées peuvent être comblées par des actions de formations individuelles ou collectives, un transfert de compétences, une mobilité interne, un changement d'organisation, le recrutement de nouvelles compétences.

Deux entretiens permettent de faire le point sur la carrière du collaborateur :

- L'entretien d'évaluation (ou annuel, d'objectif, de performance...).
- L'entretien professionnel est centré sur le « comment » (les compétences, les savoirs...) avec une mise en perspective (évolution, progression de la RH...).

---

<sup>9</sup> Jean Christophe Debande et Sophie Palméro, dans TODOLISTE ressources Humaines, édition Veuibert, Paris.

**II.2.3.4.1. L'entretien d'évaluation :**

L'entretien d'évaluation est un outil de GC. Il a pour objectif d'apprécier les aptitudes professionnelles de la RH, de formaliser ses résultats, et de fixer ses objectifs pour l'année à venir.

Il est l'occasion d'apprécier les efforts des collaborateurs, de leur fixer des objectifs adaptés, et d'envisager leur évolution professionnelle. Il permet de mesurer l'écart entre l'attendu (fonction) et le réalisé (poste) et fixer ainsi les objectifs aux collaborateurs.

C'est un moment très important puisque c'est le seul moment où il va y avoir rencontre entre la RH et son supérieur hiérarchique. C'est un entretien qui a pour but :

- D'une part, de faire le point sur la place et le rôle de la RH dans l'entreprise, et de lui permettre de savoir comment il est reconnu.
- D'autre part, de lui permettre de s'exprimer et de consigner par écrit ses propres sentiments par rapport à cette évaluation, et la façon dont il l'envisage.

Cet entretien a lieu en général sur l'initiative du supérieur hiérarchique à une date donnée et à une période fixée, d'année en année, mais il peut également être demandé par la RH. Par exemple, la Direction peut fixer la période annuelle des entretiens pendant les mois de février et mars. Il est donc, généralement annuel mais toute autre fréquence peut être envisagée et il peut également être fait à la fin d'une mission particulière, dans le cadre d'une modification de responsabilités, d'une nouvelle affectation.<sup>10</sup>

**II.2.3.4.2. L'entretien professionnel :**

L'entreprise doit organiser pour toutes les RH, au moins tous les deux ans, des entretiens individuels dits « entretiens professionnels ».

Son objectif est d'échanger avec la RH sur ses perspectives d'évolution professionnelle, notamment en termes de qualifications et d'emploi. A ce titre, l'entretien professionnel est un acte managérial essentiel à partir duquel les besoins en matière de formation et de développement de compétences peuvent être repérés et les actions à mettre en œuvre, identifiées.<sup>11</sup>

**II.2.3.5. Assessment center :**

L'objectif de l'assessment center (ou méthode de multi évaluation) est d'évaluer les compétences actuelles et le potentiel de candidats ou de RH déjà en poste en les mettant en situation.

---

<sup>10</sup> VERDUN Fanny, Mettre en place une gestion des carrières : s'interroger sur le pourquoi et le comment, France, 2005, p 37.

<sup>11</sup> Guide méthodologique de gestion de carrière, paris.

## *Chapitre II : Fondements théoriques de la Gestion des Carrières*

---

C'est une méthode lourde à utiliser lorsque les candidats sont nombreux, mais qui apporte une aide précieuse dans la détection du potentiel.

Cette méthode permet de prédire les performances sur les compétences étudiées et de mettre en évidence les besoins en développement.

Les compétences à évaluer doivent être clairement déterminées avec un nom et une définition précise. Le nombre de compétences à évaluer doit être au maximum d'une dizaine. Cette méthode permet aussi de mesurer la motivation du candidat à occuper le poste à pourvoir dans les conditions de travail proposées par l'entreprise. Pour les postes clés, l'utilisation de méthodes de multi évaluation est de plus en plus répandue.<sup>12</sup>

### **II.2.3.6. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences « GPEC » :**

Selon **Jean Marie Peretti** : «une bonne gestion prévisionnelle n'est concevable que si un flux régulier de départs permet une adaptation permanente, qualitative et quantitative des effectifs aux besoins de l'entreprise ». Il poursuit toujours « la situation actuelle de travail conditionne l'avenir .La prévision de l'évolution des ressources fournit l'image d'un avenir probable qui n'est pas forcément conforme à l'avenir souhaitable. Il s'agit donc d'exprimer à ce stade une volonté. Pour pouvoir l'établir, il faudra reconnaître les besoins de l'entreprise à l'horizon choisi. Ainsi, l'entreprise pourra analyser dans quelle mesure ces besoins seront couverts par les ressources disponibles ». <sup>13</sup>

Nous avons constaté que **J.M. Peretti** situe la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans un contexte de sous et sur effectif. Ce qui fait l'entreprise doit prévoir ses besoins des RH en qualité et en quantité suffisant pour respecter l'adéquation poste/emploi.

La GPEC est donc une stratégie pour l'entreprise visant à s'adapter à son environnement, tout en impliquant ses RH dans ces changements.

La GPEC comporte trois étapes, une concerne les besoins de l'entreprise en RH, la deuxième partie concerne l'étude des postes et de personnel dont disposera l'entreprise à une échéance donnée et la troisième étape consiste à analyser les écarts, le personnel prévisionnel et les postes dont disposera l'entreprise à la même échéance et à prévoir les ajustements nécessaires.

- ✓ **Prévisions des besoins en RH** : elles nécessitent au préalable une analyse des besoins de l'entreprise à travers l'évolution de la structure, ainsi la connaissance de ses objectifs particuliers et de sa politique en matière RH.
- ✓ La satisfaction des besoins en personnel de l'entreprise dans le futur nécessite une analyse des ressources actuelles qui permettent de faire un inventaire global des RH et des postes ainsi que leur description.

---

<sup>12</sup> BENJAMIN (Charminade) Attirer et fidéliser les bonnes compétences, 2ème éditions, éditions Afnor, paris, 2010, p 137.

<sup>13</sup>Jean Marie Peretti, manuel de gestion, volume2, page 421.

## ***Chapitre II : Fondements théoriques de la Gestion des Carrières***

Concernant les RH, le maximum d'information doit être réunis afin d'évaluer le potentiel de chaque individu dans l'entreprise, deux outils utilisés pour classer ces informations, fiche de personnel tenue annuellement ou fiche informatique afin de déterminer les postes et les effectifs réellement disponibles.

- ✓ **Evaluation des écarts** : consiste à faire la différence entre les postes réellement disponibles et les effectifs en place à une échéance donnée.

Le calcul des écarts conduits à l'une des trois situations :

- Les postes sont supérieurs aux effectifs.
- Absences des écarts.
- Les effectifs sont supérieurs aux postes.

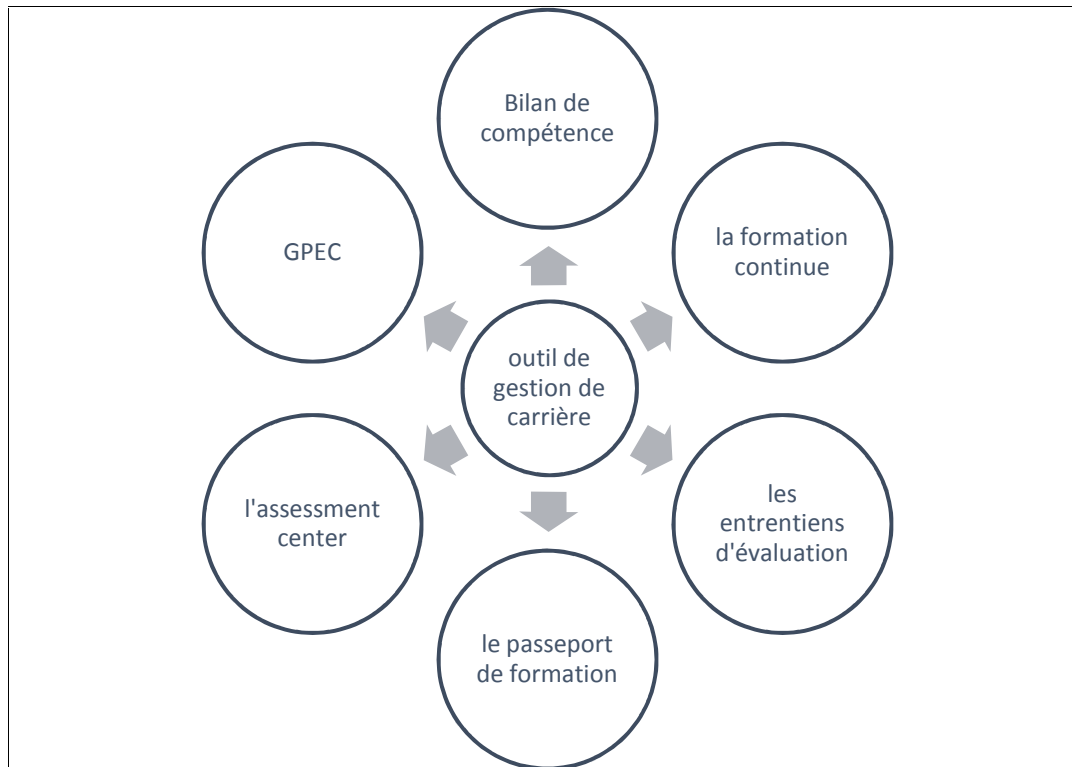
### **Tableau N°06 : Processus de la gestion prévisionnelle**

**Les étapes de la gestion prévisionnelle :**

<b>Etapes</b>	<b>1 -prévision des besoins</b>	<b>2 –inventaire des postes et des effectifs.</b>	<b>3 –évaluation des écarts</b>
<b>Action</b>	-Analyse des besoins.  -Définition des objectifs en RH.	-Inventaire des postes et des effectifs existants. -Inventaire des postes et des effectifs à éliminer.	-Calcul des écarts.  -L'ajustement des écarts.
<b>Résultat</b>	Effectifs et postes prévisionnels.	Effectifs et postes réellement disponibles.	

**Source** :élaboré par AIT HAMMOU Karima, la gestion de mobilité des ressources humaines comme moyen de trajectoire carrière, étude de cas : la DGRH de la banque d'Algérie, EHEC,2010,p26.

**Schéma N°02 : Les différents outils de la gestion des carrières**



Source : élaboré par nous même

**II.2.4. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la gestion des ressources humaines :<sup>14</sup>**

**II.2.4.1. L'analyse des postes :**

Alors que la planification des ressources humaines fournit un cadre général dans lequel s'insère la gestion des carrières. L'analyse des postes sert plutôt à déterminer les connaissances, les habilités et les attitudes liées au cheminement de carrières. Les RH peuvent également s'inspirer de cette information pour établir leur propre plan de carrière ou pour faire le meilleur usage possible de leurs expériences passées lorsqu'elles désirent changer d'emploi pour occuper un poste plus stimulant. Fonder la gestion des carrières sur l'analyse des postes comporte toutefois certains risques. D'une part, les descriptions des postes sont souvent très restreintes, ce qui peut nuire à l'avancement des carrières, d'autre part, la rapidité avec laquelle s'effectuent les changements technologiques et l'évolution des besoins des organisations rendent difficiles la révision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin.

**II.2.4.2. Le recrutement :**

<sup>14</sup>SHIMON (L) et autres, gestion des ressources humaines : tendance et pratique actuelles, édition pédagogique, 2002, p352.

Lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisation accorde la priorité aux RH qui sont déjà à leur service et n'ont pas recours à des RH de l'extérieur ; que lorsque les candidats internes ne satisferont pas aux exigences de ces emplois. A ce propos, certaines politiques adoptées par les organisations en matière de promotion et de déplacement du personnel sont dites ouvertes, l'organisation s'engage à fournir toute l'information dont elle dispose sur le poste à combler et donne la possibilité aux RH de choisir à ceux qui désirent poser leur candidature et les RH sont simplement informées du fait qu'ils ont été sélectionnés.

#### **II.2.4.3. La sélection :**

L'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les RH afin de les destiner à des emplois plus intéressants d'accroître la mobilité.

#### **II.2.4.4. La rémunération :**

La rémunération croît avec les promotions, qui sont considérées comme les voies traditionnelles de développement de carrière. Or, les organisations, qui sont aux prises avec des programmes de rémunération pour inciter les personnes à opter pour une orientation de carrière à l'horizontale.

#### **II.2.4.5. L'évaluation du rendement :**

Un des aspects de la GC réside dans la reconnaissance de l'excellence des RH, du moins dans le cas de promotion verticale. Il est donc nécessaire que l'organisation mette en œuvre des politiques et des techniques d'évaluation du rendement qui soient solides et fiables, de façon à mener une GC intelligente. Dans certains cas, par exemple après avoir constaté l'existence d'écart entre le rendement désiré et les résultats enregistrés, l'employeur peut décider de muter une RH à un autre poste ou de l'affecter à un autre genre de travail. Ce cas est courant chez les RH qui, ayant atteint le plafond dans leur cheminement de carrière, désire voir s'ouvrir d'autres perspectives pour eux. L'évaluation du rendement peut également être utilisée comme outil permettant le développement de carrière de la RH, où le superviseur et la RH ont l'occasion de discuter des buts et du plan de carrière à long terme de ce dernier.

Le superviseur peut, à partir du rendement passé de l'employé, lui suggérer des moyens d'améliorer son rendement à court terme pour que celui-ci puisse atteindre ses objectifs à long terme.

#### **II.2.4.6. Le développement des compétences :**

Cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières. Elle correspond à l'élaboration des outils permettant aux RH d'acquérir des compétences afin d'occuper les postes auxquels elles aspirent. Après avoir fixé les buts qu'elles désirent atteindre au cours de leurs carrières ; les RH peuvent chercher à participer aux programmes de formations susceptibles d'améliorer leurs connaissances.

Les RH qui sont engagés activement dans l'orientation de leur carrière réussissent mieux leur formation que les autres.

### **Section 3 : la gestion des carrières et la mobilité professionnelle :**

#### **II.3.1. Principe de la gestion des carrières :**

##### **II.3.1.1. Organisation :**

La gestion des carrières contribue à l'évolution et au développement de l'organisation et à son adaptation aux objectifs de l'entreprise.

##### **II.3.1.2. Cohérence :**

La gestion de carrière s'appréhende dans une fonction RH intégrée.

Elle est en relation avec différents domaines de la fonction RH à savoir :

- Sélection-recrutement- induction.
- Formation.
- Organisation : filière, poste.
- Rémunération.

Cette indépendance donne à la gestion des ressources humaines toute sa cohérence.

##### **II.3.1.3. Implication du management :**

La fonction RH est une fonction partagée entre les professionnels des RH et l'ensemble du management de l'entreprise.

Le management est une partie prenante du développement de la carrière du personnel dans le cadre fixé par l'entreprise.

Il est notamment tenu à réunir les conditions favorables à la réalisation des projets professionnels validés.

##### **II.3.1.4. La transparence :**

La transparence des règles de gestion des carrières, l'équité et la rigueur dans leur mise en œuvre sont garanties par l'entreprise au niveau des responsables à tous les niveaux.

##### **II.3.1.5. L'appréciation « évaluation des compétences » :**

L'appréciation qui découle à la fois de la compétence et de la performance de la RH, est perçue comme un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'une RH dans l'exercice de ses fonctions. Le jugement pouvant s'exprimer par :

## *Chapitre II : Fondements théoriques de la Gestion des Carrières*

---

- Une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet.
- Un inventaire des points forts et points faibles par rapport à la fonction exercée.
- Un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l'entretien.

L'entretien d'appréciation doit viser les objectifs suivants :

- Fournir une information pour décider d'une promotion, d'une mutation, d'une réorientation ou d'une séparation ou d'une formation ;
- Servir de base à la décision d'augmentation de salaire, lorsque la politique salariale prévoit des rémunérations différentes pour des performances différentes ;
- Inventorier les points forts et les points faibles et juger les corrections à apporter ;
- Favoriser la meilleure connaissance des individus et préciser les opinions sur les individus et ce que l'on attend d'eux.

Les facteurs appréciés sont en général les suivants : qualité de travail, sens de planification, sens de l'organisation, sens du contrôle, jugement, leadership, esprit de décision, motivation, communication écrite, communication orale, esprit d'initiative.

### **-Les systèmes d'appréciation :**

La mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle du personnel implique l'existence d'un système d'appréciation permettant de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, formation) et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel.

Cependant tout système d'appréciation suscite des réserves.

Pierre LEMETRE souligne : « l'appréciation est nécessaire dans la mesure où l'encadrement est responsable de l'appréciation des moyens humains qui lui sont confiés. » à travers l'appréciation c'est l'ensemble de la gestion des ressources humaines confiées à chaque responsable qui est appréhendée.

### **-L'appréciation doit permettre de :**

- Favoriser la sensibilisation de l'encadrement à la dimension sociale de son rôle ;
- Améliorer la gestion du potentiel humain ;
- Mobiliser en permanence l'attente de l'encadrement.

### **-Les buts poursuivis lors de la mise en place d'un système d'appréciation peuvent être :**

- Améliorer la communication entre l'encadrement et le personnel et créer un climat de travail plus favorable ;

## **Chapitre II : Fondements théoriques de la Gestion des Carrières**

---

- Rendre plus rationnelles les décisions précises à l'égard du personnel.

Les décisions que l'appréciation améliore peuvent être classées en trois niveaux :

- a) Les promotions, les mutations, les changements d'affectation ;
- b) Les actions visant à améliorer les capacités et l'organisation (formation...) ;
- c) L'individualisation de la rémunération.

Selon les décisions à éclairer, l'appréciation devra être centrée de préférence sur la personne (a), les actes (b), ou le résultat (c).

### **-Dans le cadre général, l'appréciation a pour buts :**

D'analyser la situation présente dans le poste actuel en prenant en compte l'efficacité, les connaissances, les méthodes de travail et la personnalité.

De situer les capacités, les attitudes actuelles et futures et, donc, d'évaluer le potentiel probable délivré de la courbe de performance.

C'est à partir de ce qu'on a évoqué que seront alors dégagés :

- Les points sur lesquels une amélioration paraît nécessaire ou souhaitable dans le poste actuel.
- Les progrès à réaliser par l'intéressé, avec l'aide éventuelle de l'entreprise ;
- Les changements auxquels l'intéressé devra être préparé pour l'accession à des fonctions nouvelles mieux adaptées à ses possibilités.

### **-Préparation de la relève :**

La préparation de la relève et sa systématisation constitue un axe stratégique de gestion des ressources humaines.

Tout cadre dirigeant doit préparer cette relève par la formation de trois à quatre candidats potentiels.

La détection et la préparation des cadres à haut potentiel pour occuper, à terme les postes clés de l'entreprise impliquent une rigueur dans les critères, les méthodes et les outils à mettre en œuvre.

### **-Mesure d'accompagnement :**

Un mouvement initié dans le cadre de la GC peut être appuyé par des mesures d'accompagnement, notamment de formation, permettant d'actualiser et/ ou de développer les qualifications et les compétences requises.

Les projets professionnels sont appuyés par mesure d'accompagnement spécifique et adaptées.

**\*Modalité de mise en œuvre d'appréciation :****1. Bourse de l'emploi :**

La bourse de l'emploi génère et organise les flux du personnel dans les différentes activités de l'entreprise.

La bourse de l'emploi en tant qu'outil de recensement et de diffusion au personnel les opportunités d'emploi, offre :

- Aux structures de l'entreprise : un plus grand choix dans la recherche et une sélection des compétences internes ;
- Au personnel un large éventail de possibilité d'évolution de carrière.

**2. Vivier :**

- Détecter les hauts potentiels parmi les cadres, les plus évolutifs.
- Assurer leur préparation.
- Elaborer des plans de succession pour les postes- clés de l'entreprise.

**3. Système d'appréciation de performances :**

Le système d'appréciation de performance a pour objectif :

- Faire un bilan de contribution.
- Evaluer le potentiel.
- Identifier les mesures d'accompagnement, notamment les besoins de formation.
- Prendre connaissance et valider les projets professionnels du personnel.

**4. Mise en œuvre de la mobilité :**

La carrière d'une RH est la résultante de la relation existante entre la RH et l'entreprise, cette dernière conservant le droit de choisir les individus qu'elle veut pour pouvoir des postes.

On distingue deux grandes catégories de mobilité :

- La mobilité interne (promotion, changement de métier, mutation...)
- La mobilité externe.

**5. Comité de carrière :**

## ***Chapitre II : Fondements théoriques de la Gestion des Carrières***

---

Les comités de carrières entreprise/ branche/ unité qui ont pour rôle d'animer, de contrôler, et d'assurer la cohérence de l'ensemble du processus de la gestion des carrières.

### **6. Mise en place de la gestion de carrière :**

#### **Faire un plan de travail :**

- Etablir un diagnostic et élaborer un plan de mise en œuvre.
- Concevoir et informatiser un système de banque de données.
- Mettre en place le système d'information et de banque de données.
- Mise en place du comité de gestion de carrières.
- Conception et mise en place du SAP (système d'appréciation des performances).

### **II.3.2. Accélération de la carrière :**

#### **II.3.2.1. Etre mobile :**

La mobilité qu'elle soit horizontale ou verticale, est la méthode la plus classique pour doper sa carrière. Tout est dans le dosage.

Flexible, souple, adaptable, mobile. Mais ne pas changer trop souvent d'entreprise. C'est le discours qu'entendent régulièrement les cadres. Qu'impliquent-t-il concrètement ? Combien de temps peut-on ou doit-on rester dans la même entreprise ? Faut-il se spécialiser ou au contraire rester généraliste ? Face à ses interrogations, le consensus n'est toujours pas de mise. Car en matière d'accélération de carrière, la mobilité est un outil que le cadre doit savoir manier avec minutie.

La plus part des consultants, coach et DRH conseillent de rester un minimum de deux ans au même poste pour les juniors, plus longtemps pour les cadres expérimentés. « Mais les jeunes ne doivent pas hésiter à changer jusqu'à ce qu'ils trouvent l'entreprise qui leur convient, estime Agnès du Boullay, directrice du programme dirigeant du cabinet de conseil en évolution professionnelle Leroy consultants. Ce n'est que lorsqu'ils adhèrent à la culture de leur entreprise qu'ils peuvent effectuer de véritables bonds en interne. », Le cadre ne doit pas être trop mobile, tout en étant capable d'aller voir ailleurs quand sa situation professionnelle est bloquée. Un bilan de carrière, effectué régulièrement, est à ce titre un bon moyen de faire le point pour mieux évoluer.

Car, pour faire fructifier la mobilité, tout devient alors affaire de pédagogie : le cadre doit avant tout pouvoir expliquer son parcours et ses choix. « La mobilité est bien perçue lorsque le candidat est capable de la justifier. La problématique est la même concernant la mobilité au sein d'une même entreprise : les changements sont valorisants s'ils correspondent à une même croissance en compétence et à une satisfaction personnelle. »

Autre notions de mobilité : concevoir un parcours professionnel comme l'escalade d'une pyramide. " Or, les promotions ne sont pas toujours verticales, estime Daniel Porot, consultant et auteur de nombreux guides sur la gestion de carrière. La mobilité horizontale ou diagonale, c'est-à-dire avec des responsabilités différents, représente également un très bon tremplin." Plutôt que de concevoir la mobilité comme une simple échelle hiérarchique, le cadre y trouve, dès lors un moyen d'élargir ses compétences, en attendant son heure.

### **II.3.2.2. Alternier des postes d'action et de réflexion :**

Cette méthode de la mobilité horizontale ou diagonale est bien connue des grands comptes, qui la réservait jusqu'alors à leurs cadres à fort potentiel. « Aujourd'hui, nous cherchons à développer la mobilité transversale à tous les niveaux, explique Jean Dominique Perret, le DRH de Rexel. Cette forme de mobilité est très appréciée des cadres, mais la hiérarchie en place demeure souvent un obstacle. Il y'a trop de connaissances techniques sur l'apport des comportements différents. »

Plus loin dans cette logique en encourageant la mobilité inter enseigne. « C'est un moyen d'ouvrir de nouvelles portes aux jeunes et de faire évoluer vers d'autre métiers, tout en gardant une ligne directrice, poursuit Jean-Dominique Perret. En plus, il faut être capable dans son parcours d'alterner des postes d'actions et de réflexions. »

Les cadres retiendront que les spécialistes de la GC estiment que le parcours professionnel d'effectuer schématiquement en deux temps. Avant la quarantaine, il s'agit au contraire de concentrer ses compétences et de s'orienter vers un métier, un poste ou une fonction.

### **II.3.3. La fin de carrière :**

Pour faire face sureffectifs, les entreprises ont développé les mesures d'âge permettant la cessation totale anticipée d'activités. Aujourd'hui, l'accent est mis sur la cessation progressive qui présente moins d'inconvénients pour la collectivité comme pour la RH et l'entreprise.

#### **II.3.3.1. La cessation progressive d'activité :**

Le succès du dispositif de préretraite progressive, amorcé depuis l'unification des anciennes mesures.

Les dispositions légales et conventionnelles concernant les préretraites progressives fixent :

- La négociation et le contenu de la convention passé avec l'Etat.
- Les conditions à remplir par les intéressés ( avoir au moins 55 ans au moment de la transformation de l'emploi à temps plein en emploi à mi-temps, avoir au moins 1 an d'ancienneté, être physiquement apte à exercer un emploi).

## *Chapitre II : Fondements théoriques de la Gestion des Carrières*

---

- Le montant de l'allocation complémentaire (30% du salaire journalier de référence dans la limite du plafond de la sécurité sociale, plus de 25% de la part du salaire comprise entre le plafond et deux fois ce plafond...)
- Le paiement et la durée du versement à compter de la transformation de l'emploi à temps plein en emploi à temps partiel.
- La protection sociale (assurance maladie, assurance chômage, régime de retraite).
- La contribution financière de l'entreprise.

Au-delà des modalités financières, la cessation progressive pose deux problèmes :

- Les activités proposées à la RH à temps partiel conservent-elles un intérêt suffisant pour susciter une implication, une productivité et une performance suffisante.
- Les compétences de la RH à temps partiel sont-elles utilisées et développées, en particulier pour la formation des jeunes (apprentis, nouveaux...)

### **II.3.3.2. Le départ ou la mise à la retraite :**

Aucune disposition légale ne prévoit la cessation de l'activité des RH à partir d'un âge déterminé. Seule l'ouverture des droits à pension de retraite est prévue.

En conséquence, le fait pour l'employeur de mettre fin au contrat de travail d'un salarié ayant atteint un certain âge équivaut à un licenciement et entraîne le versement des indemnités prévues (indemnités de mise à la retraite).

Toutefois, la convention collective ou le règlement intérieur fixe généralement l'âge à partir duquel les salariés de l'entreprise peuvent être mis à la retraite, souvent, la convention collective ou le règlement intérieur prévoit la cessation du contrat lorsque le salarié atteint un âge déterminé.

S'il s'agit d'un départ volontaire de la RH, celui-ci percevra soit l'indemnité de départ à la retraite prévue pour la convention collective ou le règlement intérieur soit, à défaut l'indemnité fixé par la loi de mensualisation.

Les engagements financiers liés aux retraites sont importants et rapports sociaux annuels doivent les préciser.<sup>15</sup>

## **Conclusion :**

Enfin, la gestion des carrières est un processus mutuel qui vise, par le biais de la formation, de la promotion, de la mobilité et de mutation, à préparer la ressource humaine

---

<sup>15</sup>AIT HAMMOU Karima, la gestion de mobilité des ressources humaines comme moyen de trajectoire carrière, étude de cas : la DGRH de la banque d'Algérie, EHEC, 2010, p39, 40.

## *Chapitre II : Fondements théoriques de la Gestion des Carrières*

---

en fonction des besoins futurs de l'organisation, tout en tenant compte de ses forces et de ses intérêts.

La gestion des carrières est un acte de gestion prévisionnelle, car il s'agit d'anticiper, de préparer et de suivre l'évolution de chaque salarié dans l'entreprise. C'est, dans cette problématique que se situe les systèmes d'évaluation censés orienter la gestion prévisionnelle de l'emploi et les compétences.

Ceci implique un système d'appréciation permettant de détecter les potentiels et d'orienter la gestion personnelle de l'emploi.

***Chapitre III: La  
Mobilité et la Carrière  
au sein d'ATM  
MOBILIS***

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

#### **Introduction :**

Ce dernier chapitre, nous permettra de faire un état des lieux de la mobilité et le développement de carrière RH au sein d'ATM MOBILIS.

En effet, ce présent chapitre est dédié à la réalisation de l'enquête au sein de l'entreprise, nous présentons, analysons et interprétons les résultats de notre recherche pour donner plus de crédibilité à notre travail, ainsi nous tentons de présenter un diagnostic de notre étude à travers le questionnaire qui a été délivré à un échantillon interne à l'entreprise afin de confirmer ou infirmer notre hypothèse.

## ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

### **Section1 : Présentation de l'entreprise ATM MOBILIS.<sup>1</sup>**

#### **III.1.1. Historique et création :**

L'ouverture du secteur des postes et des télécommunications à la concurrence a été stipulée par la loi 03-2003 du 5 août 2000 avec comme résultats :

- **En janvier 1999** : lancement de la première offre GSM par le Ministère de la Poste et des Télécommunications. Le réseau ne couvrait que les chefs-lieux de grandes wilayas, comme Alger, Oran, Constantine...

-Le Ministère de la Poste et des Télécommunications qui devient le Ministère de la Poste et des Technologies de la Communication, pour l'exercice des missions de la réglementation, de politique sectorielle et de développement des TIC ;

-La création de l'autorité de régulation de la Poste et des Télécommunications, chargée de réguler le marché et de veiller au respect des règles de la concurrence ;

-La création de deux opérateurs **Algérie Poste** et **Algérie Télécoms** en tant qu'entreprises autonomes ;

- **En 2001** :

-Juillet : ORASCOM obtient à l'issue d'un appel d'offres international la seconde licence GSM ;

-Août : ORASCOM, une première licence pour l'établissement d'un réseau et la fourniture des services GSM a été attribuée au groupe ORASCOM ;

- **En 2002** : Algérie Télécoms bénéficie d'une licence de régularisation pour ses activités fixe et mobile GSM et entre en phase opérationnelle à partir du 1er janvier 2003. L'exploitation du réseau GSM, hérité du Ministère des Postes et Télécommunications, et la fourniture des services mobiles sont assurées par Algérie Télécoms ;

-Février : ORASCOM, lance ses premières offres commerciales. Pour plusieurs raisons, AT n'avait pas les moyens d'affronter le nouvel entrant sur le marché. On ne pouvait pas parler à cette période de concurrence ;

---

<sup>1</sup> Document interne à ATM Mobilis.

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

-Mai : mise en place des structures d'Algérie télécoms et lancement du projet d'extension du réseau mobile (500 000 lignes) ;

▪ **En 2003 :**

-Mai : signature du contrat des 500.000 lignes ;

-Août : l'activité mobile d'Algérie Télécom a été finalisée et ATM Mobilis été créé en tant que société par actions ;

-Avec l'arrivée de ce nouvel opérateur, la concurrence s'amorce.

-Décembre : une troisième licence GSM a été attribuée au groupe WATANIA Télécoms ;

▪ **En 2004 :**

-Janvier : ATM Mobilis devient une filiale avec une vraie structure. Mais avec peu de moyens et des effectifs très limités, elle ne pouvait aucunement soutenir la concurrence ;

-Mai : ouverture du call center ATM Mobilis ;

-Juillet : nomination d'une nouvelle direction à la tête de ATM Mobilis pour relancer l'entreprise ;

-Août :

✓ Arrivée sur le marché d'un troisième acteur, avec l'ambition de devenir rapidement le deuxième opérateur du pays ;

✓ Le premier réseau expérimental UMTS de ATM Mobilis enregistre son millionième abonné actif ;

▪ **En 2005 :**

-Février : ATM Mobilis lance son offre GPRS/MMS (MOBI+) ;

-Mars : ATM Mobilis lance sa nouvelle offre prépayé « MOBILIGHT » et procède à l'ouverture de sa première boutique commerciale ;

-Avril : ATM Mobilis en partenariat avec Algérie Poste lance la « MOBIPOSTE » ;

-Juillet : ATM Mobilis atteint 2 millions d'abonnés actifs ;

## ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

- Septembre : ATM Mobilis enregistre ses 3 millions d'abonnés ;
- Octobre : ATM Mobilis célèbre 4 millionnièmes abonnés ;
- **En janvier 2006** : ATM Mobilis annonce ses 5 millions d'abonnés actifs.
- **En 2012** : Des offres inédites pour le Grand Public :
  - **TAWFIK**, Première offre dédiée pour les étudiants lancée le mois d'octobre 2012 :
    - Relance de l'offre **Mobicontrol**.
    - Lancement du programme **Fidélis**.
  - Mobilis au service des entreprises :
    - **M'henni**, une offre destinée aux commerçants et artisans :A l'ouest (Tlemcen), à l'est (Annaba), au centre (Alger), au Sud.
  - Des opérations de fidélisation d'envergures :
    - ✓ Lancement du Golden Club en Avril 2012 ;

Un réseau de distribution étendu qui contient plus de 160 agences et 100 000 points de Vente dont plus de 13 000 sont des Points de Vente Agréés.

Ce réseau a permis à Mobilis de croître son Chiffre d'Affaires à plus de 86 milliards à fin 2014, réparti entre le Prépaïd et le Postpaïd ainsi qu'il est réalisé par le segment 2G et 3G.

Le Chiffre d'Affaires de l'entreprise a été réalisé par un parc clients de plus de 15 millions d'abonnés.

- **En décembre 2014** : Mobilis offre aux Algériens le plus grand réseau 3G++, en couvrant 35 Wilayas jusqu'à Tamanrasset.
- **En 2015** :La couverture du territoire national en 3G++ s'effectue conformément aux engagements de l'opérateur national vis-à-vis de l'ARPT.  
La 3G++ classée N°1 par l'Autorité de régulation de la poste et des télécommunications sera la première et la seule à couvrir les 48 Wilayas dès la 3ème année, avant fin 2015.

### **III.1.2. Statut juridique :**

Filiale d'Algérie Télécom, Mobilis est le premier opérateur mobile en Algérie, devenu autonome en août 2003.

ATM Mobilis est une SPA au capital de 100.000 000 DA, divisé en 1000 actions de 100.000 dinars, entièrement détenues par Algérie Télécom.

Elle a pour principal objet l'installation et l'exploitation des réseaux de téléphonie mobile, le développement, la vente des services de téléphonie mobile, montage et maintenance des équipements de téléphonie mobile.

## ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

### **III.1.3. Moyens humains et matériels d'ATM MOBILIS :**

En raison de son caractère de grande entreprise, ATM MOBILIS possède actuellement un effectif total de 5225 employés dont 3000 d'entre eux sont des cadres qui représente 59% de l'effectif total et 83% travaillent sous contrat (CDI), elle a réalisé un chiffre d'affaire de 102 milliards.

Son siège social est situé à la tour ATM Mobilis, quartier des affaires, Bab Ezzouar-Alger, Depuis sa création, Mobilis s'est fixé des objectifs principaux qui sont : la satisfaction client, la fidélisation client, l'innovation et le progrès technologique, qu'ils lui ont permis de faire des profits et d'acquérir 14.5 Millions d'abonnés.

Mobilis est doté d'un réseau commercial de plus de 50 000 point de vente pour la commercialisation de ses offres et services, et possède plus de 176 agences sur le territoire national.

### **III.1.4. Valeurs et engagements :**

#### **III.1.4.1. Les Valeurs :**

- **Le Dynamisme** : cette approche est entièrement tournée vers l'avenir, et vers la clientèle.
- **L'Innovation** : Etant au cœur des valeurs d'ATM Mobilis, pour la promouvoir et l'encourager, le management et l'équipe technique font des ajustements et des améliorations sur plusieurs volets techniques, commerciales etc.

Innover : c'est développer, partager, informer, comprendre et valoriser.

- **La Loyauté** : Mobilis s'engage à protéger et à défendre les intérêts du consommateur et travailler à créer de la richesse et générer du progrès ;
- **La Transparence** : Mobilis reste à l'écoute de ses clients et répondre dans les meilleurs délais à toute réclamation ;

#### **III.1.4.2. Les Engagements :**

- Proposer des offres simples, claires et transparentes qui répondent aux attentes des consommateurs ;
- Améliorer constamment ses produits, ses services et sa technologie ;

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

- Atteindre tous les segments de la population et rendre le téléphone mobile abordable à ceux au revenu moyen et qui représentent la majorité de la population ;
- Mettre à la disposition du client un réseau de haute qualité ;
- Déployer son réseau uniformément dans les différentes régions du pays ;
- Acheminer dans les meilleures conditions tous les appels des clients quel que soit la destination demandée ;
- Rester en permanence à l'écoute du client dans le but de passer rapidement d'un abonné administré à une véritable relation client ;
- Essayer de créer un lien solide avec les clients par les centres de services, le centre d'appel et par son site web ;
- Innover constamment et faire converger son réseau et ses services pour mieux répondre aux besoins de la société algérienne de l'information de demain ;
- Assurer la diffusion d'une image positive de l'entreprise à travers les médias (slogans, messages) pour établir une relation de fidélité avec les clients.

#### **Le Slogan :**

Notre Slogan : « **Partout avec vous** » est une promesse d'accompagnement, d'assistance et d'écoute ; un signe de notre engagement social à assumer notre rôle dans le développement durable grâce à notre participation dans le progrès économique, notre respect de la diversité culturelle et notre participation à la protection de l'environnement.

#### **Le Choix des Couleurs d'expression & identification :**

**Vert** :Renouveau ;Environnement ; Développement durable.

**Rouge** :Action ; Révolution.

Le choix du vert n'est pas arbitraire, c'est une couleur, qui permet à Mobilis de se distinguer de la concurrence et d'affirmer son engagement pour le développement durable et le respect de l'environnement. C'est un hymne à la renaissance.

La couleur verte : c'est la joie retrouvée de mieux servir ses clients, c'est le symbole de la fertilité que porte l'esprit innovateur de Mobilis.

Enfin notre choix pour ce vert est plus qu'une couleur, c'est un état d'esprit.

Une couleur qui traduit un sentiment de beauté et de communication, qui rend plus grand et ouvre sur les autres, c'est une couleur accueillante et chaleureuse comme les bras ouverts de son personnage.

Le choix des couleurs renforce l'effet de **visibilité**, de **reconnaissance** mais aussi et surtout de **proximité**.

## ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

### **III.1.5. Missions, Objectifs et Performances :**

#### **III.1.5.1. Les Missions :**

ATM Mobilis a pour mission principale d'offrir un service de téléphonie mobile de grande qualité, simple, efficace et accessible au plus grand nombre de personnes ;

- Préparer et exécuter les plans annuels et pluriannuels de développement relevant de son objet, déposer, acquérir, exploiter tout brevet, licence se rattachant à son objet ;
- Réaliser, directement ou indirectement, les études techniques, technologiques, économiques et financières en rapport avec son objet ;
- Assurer les approvisionnements permettant la réalisation de ses programmes annuels et pluriannuels ;
- Promouvoir et veiller à la qualité des produits et services relevant de son objet,
- Etudier les voies et mettre en place les moyens en vue d'adapter, en permanence, les produits offerts aux progrès technologiques ;
- Concourir à la formation et au perfectionnement de son personnel ;
- Organiser et développer les structures de maintenance et modernisation permettant d'optimiser ses performances ;
- Procéder ou faire procéder à toutes études d'organisation en vue d'une meilleure rentabilisation de la gestion de son activité ;
- Etendre et diversifier les « services à valeur ajoutée » offerts aux utilisateurs ;
- Assurer la sécurité et la fiabilité du réseau et la qualité de la communication pour la complète satisfaction des clients.

#### **III.1.5.2. Les Objectifs :**

Afin d'atteindre ses objectifs fixés, l'entreprise ATM Mobilis fixe des options stratégiques à moyen et à long terme. Cela tout en garantissant un respect des délais et une satisfaction vis avis du client final, tout en espérant avoir touché les finalités et la qualité de service préconisé.

- Œuvrer à accroître la satisfaction des clients ;
- Fidéliser les clients en demeurant à leur écoute, en anticipant leurs besoins et en étant réactif dans le traitement de leurs réclamations ;

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

- Intensifier la présence marketing et commerciale face à la concurrence (ventes, marques, offres, services, innovation) ;
- Développer une politique de proximité en renforçant la distribution et l'infrastructure commerciale ;
- Assurer la maîtrise des processus fonctionnels et veiller à leurs efficacité ;
- Développer la communication interne et associer le personnel dans l'édification de la culture de l'entreprise ;
- Encourager l'expertise et la performance des ressources humaines, par la mise à jour périodique des connaissances et l'organisation de cycles de formation adaptée ;
- Développer le professionnalisme et les aptitudes managériales.

#### **III.1.5.3. Les Performances :**

De nouvelles stratégies ont été mises en place, sur tous les plans à savoir, commercial, déploiement et technique. Pour offrir des services de qualité à ses clients, ATM Mobilis après avoir lancé un vaste chantier de déploiement de son réseau radio à travers le territoire national même dans les points les plus reculés du pays. Actuellement développe une politique (stratégie élargissant son réseau commercial et distribution).

#### **III.1.6. Organigramme : (Voir annexe1) ;**

#### **III.1.7. Organisation interne :**

ATM Mobilis est dirigé par un Président Directeur General (PDG) et entouré de Divisionnaires, Directeurs Centraux et Régionaux et de Conseillers.

Son Conseil d'administration est composé de membres issus d'horizons professionnels différents, qui valident les choix stratégiques de la direction.

#### **ATM Mobilis se décompose en trois principales divisions :**

- La Division des Affaires Générales ;
- La Division Commerciale et Marketing ;
- La Division Réseau et Services.

#### **Ces trois divisions sont soutenues par quatre directions autonomes :**

- La Direction des Finances et de la Comptabilité ;
- La Direction Stratégie, Programmation et Performance ;

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

- La Direction des Systèmes d'Information ;
- La Direction de la Communication et de la Marque.

Un organe de conseil est mis à la disposition du Président Directeur Général, entouré par divers conseillers spécialisés dans différents domaines d'activités (technique, ressources humaines, finance, juridique et affaires générales...) ;

Un découpage régionalisé permet également de distinguer 8 Directions Régionales gravitant autour de villes importantes : Alger, Constantine, Chlef, Sétif, Bechar, Annaba, Oran, Ouargla.

#### **III.1.8. Présentation de la Direction des Ressources Humaines :**

La Direction des Ressources Humaines est placée sous l'autorité d'un Directeur rattaché hiérarchiquement au Président Directeur Général.

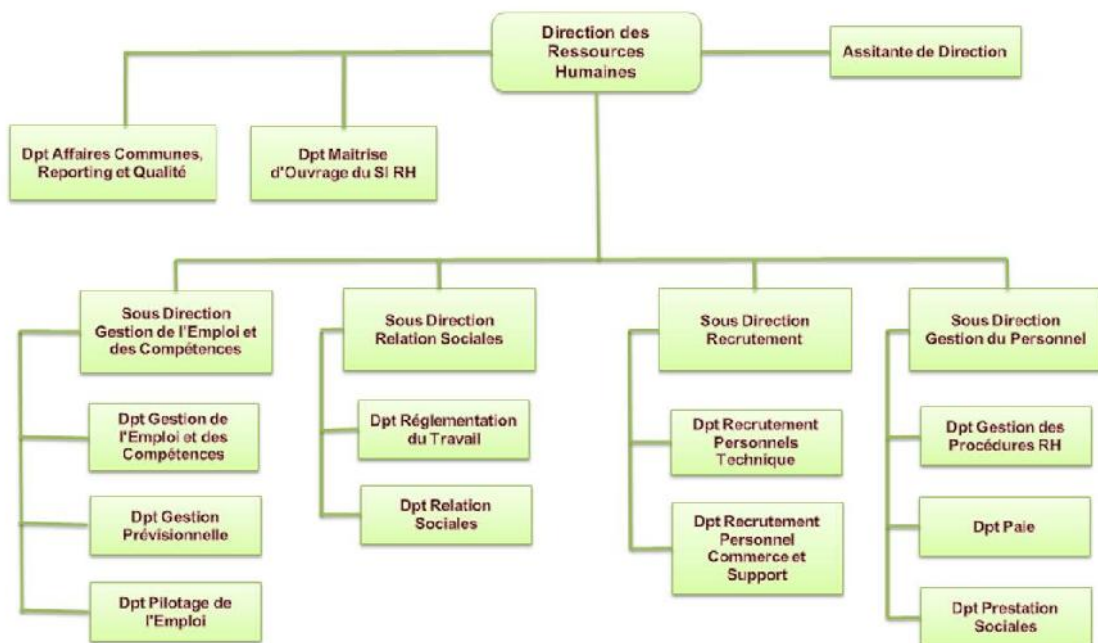
La Direction des Ressources Humaines est chargée, notamment, des missions suivantes :

- participer à l'élaboration de la stratégie de développement et élaborer l'outil de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- définir les politiques de gestion par la mise en œuvre des orientations stratégiques de la Direction Générale et assurer leur mise en œuvre (emploi, recrutement, formation, rémunération, évaluation de la performance, gestion des compétences des motivations et de carrière);
- participer à la conduite du projet de développement de la gestion des ressources humaines (coordination, rôle de facilitateur des interventions du bureau d'études, suivi, évaluation, validation des livrables des produits dans un cadre de relation d'interface et démarche de proximité proactive);
- entreprendre les actions de mise en œuvre des systèmes règles et procédures développées dans le cadre du projet d'études;
- élaborer les règles d'administration, paie et social du personnel;
- assurer la mise en œuvre des activités de recrutement et de formation;
- assurer la régularité et la qualité des données de gestion du tableau de bord et reporting;
- assurer le suivi des tendances du marché du travail;
- participer à l'élaboration de la politique de la communication interne en liaison avec la direction concernée;
- coordonner ces actions avec la direction de la communication interne dans le cadre de la mise en œuvre de cette politique ;

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

- veiller au respect de la discipline générale de travail par l'application des prescriptions du règlement intérieur de l'Entreprise;
- anticiper sur les problèmes socio – professionnels et veiller à la bonne ambiance de travail;
- promouvoir les relations partenariales et mener la négociation collective de la convention et accords collectifs avec le partenaire social.

#### **Schéma N°03: Organigramme de la Direction des Ressources Humaines**



**Source : Document interne de l'entreprise.**

## ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

### **Section 2 : présentation de l'enquête.**

Cette section présente l'enquête de terrain qui nous a permis d'avoir des données empiriques servant à la vérification de nos hypothèses. Elle discute l'objectif de l'enquête, le choix et la composition de l'échantillon ainsi la méthode utilisée.

#### **III.2.1. L'objectif de l'enquête :**

Le but de notre étude est en particulier la saisie de la réalité sur terrain afin de vérifier si les hypothèses correspondent ou pas avec la réalité sous étude afin de les infirmer ou les confirmer.

Pour connaître l'avis du personnel sur la mobilité professionnelle comme acte de la trajectoire et de développement de carrière RH, nous avons effectué une enquête au sein de la direction générale d'ATM MOBILIS.

A cet effet, nous allons tester l'hypothèse générale suivante :

Il existe une relation étroite entre la politique de mobilité et la trajectoire de carrière RH, afin de développer les carrières.

Pour mieux manifester notre étude, nous allons émettre les sous hypothèses suivantes :

- **H1** : Les efforts que déploie MOBILIS permettent une réelle intégration de ses Ressources Humaines.
- **H2** : ATM MOBILIS dispose une politique de mobilité professionnelle cohérente et adaptée aux besoins et exigences de son évolution.
- **H3** : Les Ressources Humaines d'ATM MOBILIS sont satisfaites du cadre régissant leur parcours et trajectoire socio-professionnelle.

#### **III.2.2. Présentation de l'échantillon :**

L'échantillon se définit comme la population sur laquelle porte l'enquête. Cette population est l'ensemble des éléments concernés par son objet. Il est important de souligner que l'étude porte sur la détermination des facteurs de succès et des causes de l'échec des entreprises en général. Du fait, de l'impossibilité de mener une enquête sur l'ensemble de l'entreprise, nous sommes amenés à définir une sous population représentative.

Le choix de notre échantillon a été effectué sur la détermination d'une population qui est capable de nous fournir les informations souhaitées et désirées pour traiter notre problématique, à cet effet, notre cible de l'enquête concerne particulièrement les cadres à savoir les cadres moyens et les cadres supérieurs d'ATM MOBILIS.

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

En effet, n'ayant pas la possibilité d'atteindre tout le personnel d'ATM MOBILIS, vu que le nombre des ressources humaines au sein de l'entreprise est élevé soit 3000 cadre, la constitution de l'échantillon est indispensable.

Nous avons construit un échantillon de 70 personnes, mais vu qu'on n'a pas pu obtenir la totalité de l'échantillon, donc ce dernier sera réduit à 50 personnes, et qui touche les diverses directions de l'entreprise.

#### **III.2.3. Technique de traitement et analyse des données :**

##### **III.2.3.1. Technique utilisée :**

Pour collecter des données statistiques, notre étude a été menée par le biais d'un questionnaire qui est défini comme suit :

« c'est une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées. »<sup>2</sup>

Notre questionnaire est structuré à la fois par des questions fermées, et semi-ouvertes. Nous avons évité les questions ouvertes pour ne pas engendrer des refus de réponses.<sup>3</sup>

- **les questions semi-ouvertes** : Elles comportent des réponses proposées et offrent la possibilité d'ajouter des réponses libres.

**Exemple : question N° 10 : « quelles sont vos principales motivations au travail ?**

- la rémunération
- climat de travail
- développement de compétence
- autres : .....
- **les questions fermées**: C'est les questions qui obligent l'enquêté à effectuer un choix parmi un certain nombre de réponses possible fournies. On peut distinguer plusieurs types de questions fermées à savoir :
  - **La question dichotomique** : C'est celle qui oblige l'enquêté à choisir entre deux réponses, entre vrai et faux ou oui et non.

**Exemple : question N° 15 : « seriez-vous prêt(e) à quitter votre entreprise en cas de refus de la mobilité professionnelle ? »**

- **Oui**
- **Non**

<sup>2</sup> SMAÏN CHABANI ET HASSANE OUACHERINE, Guide de Méthodologie de la Recherche En Sciences Sociales, 1<sup>ère</sup> édition, Alger, 2013.

<sup>3</sup> Voir annexe 2.

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

- **La question à choix multiple** : C'est celle qui offre un éventail de réponses possible à l'enquêté.

On peut distinguer trois variantes principales :

- ✓ **La question à choix multiple et à une seule réponse** :Le répondant dispose ici d'une liste de choix supérieurs à deux réponses, mais sa réponse doit être unique.

**Exemple** : « Dans quelle tranche d'âge se situe le vôtre ? »

- 21-25 ans
- 26-35 ans
- 36-45 ans
- Plus de 45 ans

- ✓ **La question à choix multiple et à plusieurs réponses permises** :Le répondant peut choisir plus d'une réponse.

**Exemple** : question N° 8 : « selon vous, quels sont les critères pris en considérations pour bénéficier une promotion ? »

- L'expérience
- L'ancienneté
- Compétence
- Autres :.....

- **Questions d'échelle de Likert:**

**Exemple** : question N° 9 : « Y-a-t-il un lien entre vos missions et vos compétences ? »

- Pas du tout
- Plutôt non
- Plutôt oui
- Tout à fait

Notre questionnaire est réparti en quatre parties :

- La première partie vise à collecter des données personnelles, elle est composée de cinq (05) questions. Elles sont dites d'identification « fiche signalétique ».
- la deuxième partie concerne la mobilité professionnelle, elle comprend dans l'ensemble huit (08) questions.
- La troisième partie traite le développement de carrière, elle comprend six (06) questions.
- La quatrième et dernière partie concerne l'impact de la mobilité professionnelle sur le développement de carrière elle regroupe trois (03) questions.

## ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

### **III.2.3.2. Outil statistique d'analyse et de traitement :**

L'outil statistique auquel nous avons eu recours est le calcul de pourcentages qui émane de la statistique descriptive. Pour ce faire, nous reportons les données de chaque Item dans un tableau et calculons le pourcentage qui s'obtient en appliquant la formule simple suivante :

$$p = \frac{ni}{N} \times 100$$

ni = effectif considéré ; N = effectif total ; P = Pourcentage.

### **III.2.3.3. Le dépouillement :**

Le dépouillement s'est fait manuel et même à l'aide de l'outil informatique. Nous avons appliqué des tris simples en rapport avec l'identité des enquêtés et les centres d'intérêts. Muni d'un stylo et d'une feuille, ainsi Excel, nous avons relevé les réponses de chaque Item.

Après avoir fini avec les modalités quantitatives, nous avons analysé les contenus avec la même méthode, en résumant les idées avancées par les enquêtés pour justifier leurs réponses.

### **III.3.4. Le déroulement de l'enquête :**

Nous avons effectué une enquête au sein de la direction générale d'ATM MOBILIS, à BAB EZOUAR- Alger.

Cette enquête s'est déroulée du 01/03/2016 au 19/06/2016 et ceci par la précieuse collaboration du personnel.

## ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

### **Section 3 : Traitement et Analyse des Résultats :**

#### **III.3.1. Analyse des résultats :**

Nous présenterons les résultats de l'enquête dans le même ordre que sur le questionnaire afin de discuter et interpréter les résultats obtenus.

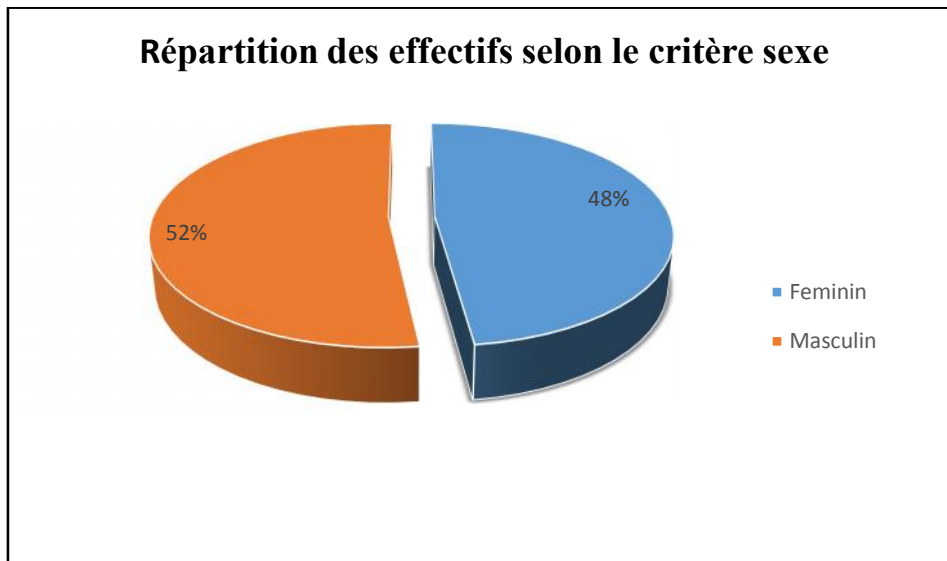
#### **Fiche signalétique**

**Question N° 1 : le sexe ?**

**Tableau N°07 : La répartition des effectifs selon le critère sexe**

<b>Sexe</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Féminin	24	48%
Masculin	26	52%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

#### **Schéma N°04 :**



**Commentaire :** ce tableau nous montre que sur 50 personnes interrogées, 28 personnes sont des hommes soit 52%, et 24 personnes sont des femmes soit 48%.

Nous constatons que le nombre d'homme est légèrement élevé par rapport aux femmes, ceci signifie qu'ATM MOBILIS donne de l'importance pour recruter des femmes.

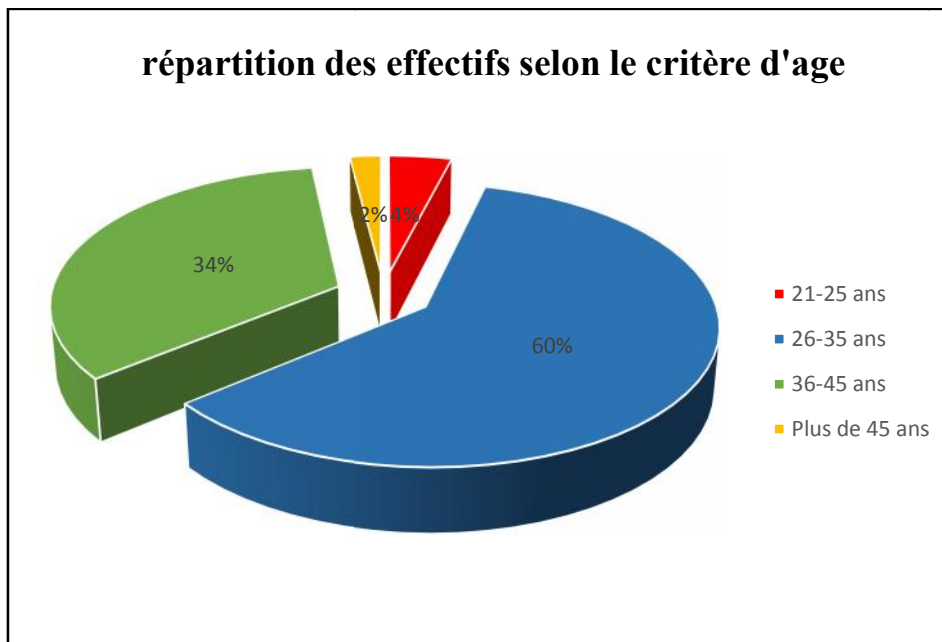
### *Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS*

**Question N°2 :** Dans quelle tranche d'âge se situe le vôtre ?

**Tableau N°08 : Répartition des effectifs selon le critère d'âge**

Age	Effectif	Pourcentage
21-25 ans	2	4%
26-35 ans	30	60%
36-45 ans	17	34%
Plus de 45 ans	1	2%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°05 :**



**Commentaire :** Concernant la structure d'âge des personnes interrogées, les résultats ont révélé que 30 personnes ont un âge compris entre 26-35 ans soit 60%, 17 personnes ont un âge qui varie entre 36-45 ans soit 34%, 2 personnes ont un âge entre 21-25 ans soit 4% et 1 personne à un âge plus de 45 ans soit 2%.

Avec ces résultats, nous constatons que le plus grand pourcentage enregistré est dans la deuxième catégorie d'âge qui est entre 26-35 ans et contrairement pour la quatrième catégorie qui révèle le pourcentage le plus faible. Donc, nous affirmons que la majorité de la population que nous avons enquêté est jeune.

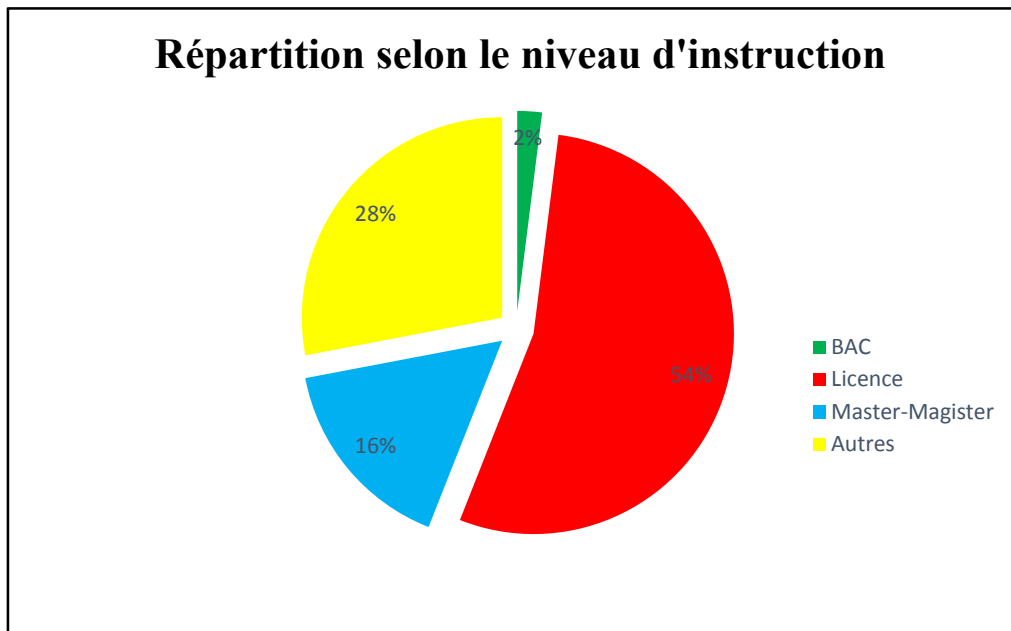
### Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS

Question N°03 : Quel est votre niveau d'instruction ?

Tableau N°09 : Répartition des effectifs selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectif	Pourcentage
BAC	1	2%
Licence	27	54%
Master- Magister	8	16%
Autres	14	28%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Schéma N°06 :



**Commentaire :** Ce schéma révèle plus que la moitié des enquêtés ont le niveau de Licence à savoir 27 personnes soit 54%, suivi de 14 personnes pour d'autres niveaux qui sont variés soit 28%, 8 personnes des enquêtés ont un Master ou un Magister soit 16% et une personne qui a le niveau BAC soit 2%.

Lors de notre enquête, nous avons remarqué qu'à ATM MOBILIS, les personnes qui disposent de Licence représentent le pourcentage le plus élevé, ainsi les niveaux d'instructions que disposent les enquêtés sont diverses à savoir :

- Des Ingénieurs.
- des Techniciens Supérieurs (TS).
- Assistant de Gestion.
- Déclarant en Douane.
- Post- Graduation Spécialisé.
- Certificat d'Economie et de Droit (CED).
- Diplôme d'Etudes Universitaires Appliquées (DEUA).

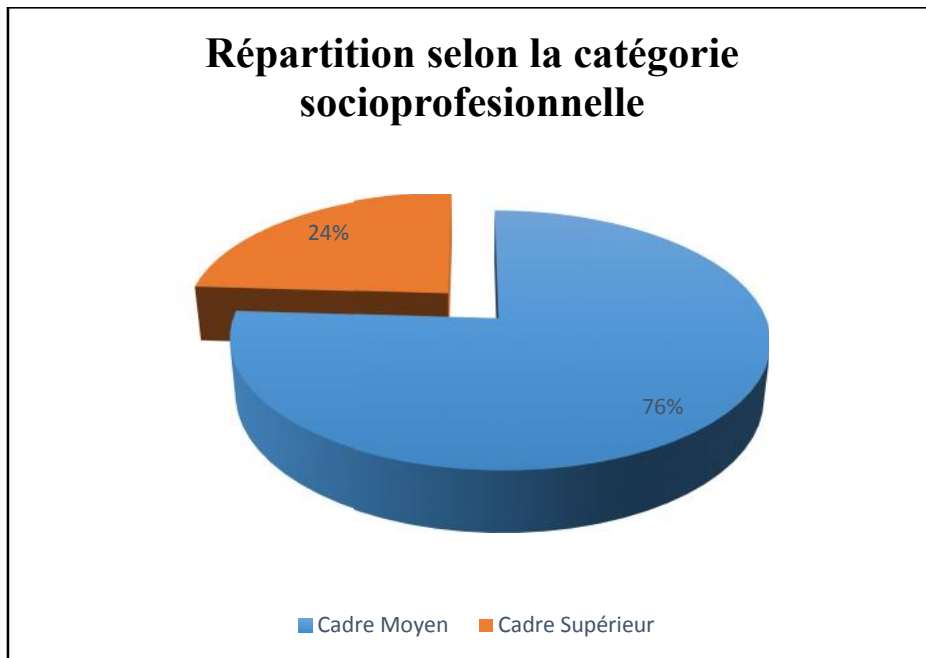
### *Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS*

**Question N°04 :** Quel est votre statut actuel ?

**Tableau N°10 :** Répartition selon la catégorie socioprofessionnelle

Catégorie socioprofessionnelle	Effectif	Pourcentage
Cadre Moyen	38	76%
Cadre Supérieur	12	24%
<b>Total</b>	50	100

**Schéma N° 07:**



**Commentaire :** A partir de la synthèse des réponses au questionnaire présenté au personnel d'ATM MOBILIS, il ressort que 76% soit 38 des personnes interrogées sont des Cadres Moyens, alors que 24% soit 12 personnes occupent actuellement le statut de Cadre Supérieur.

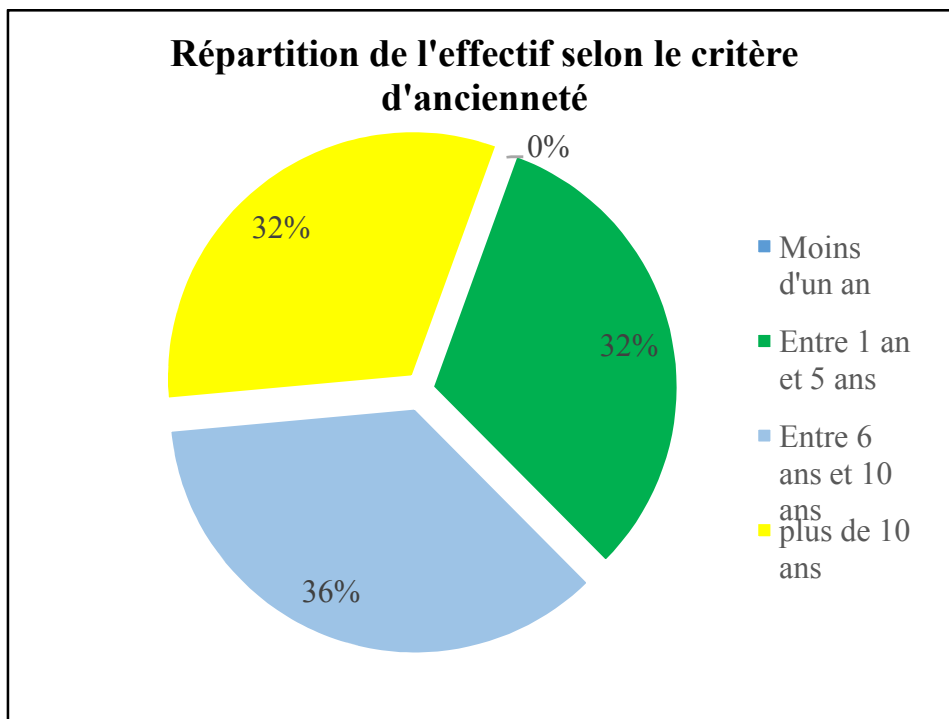
### *Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS*

**Question N°05 :** Ancienneté dans l'entreprise :

**Tableau N°11 : Répartition des effectifs selon le critère d'ancienneté**

<b>Ancienneté</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Moins d'un an	0	0%
Entre 1 an et 5 ans	16	32%
Entre 6 ans et 10 ans	18	36%
Plus de 10 ans	16	32%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°08 :**



**Commentaire :** D'après ce schéma on constate que parmi les 50 enquêtés, 18 personnes ont une ancienneté entre 6 ans et 10 ans soit 36% qui est la plus dominante, suivi de deux tranches « entre 1 an et 6 ans » et « plus de 10 ans » ont le même pourcentage avec 32% soit 16 personnes interrogées pour chacune des tranches, et 0% soit aucune personne n'exerce moins d'un an au sein d'ATM MOBILIS. On remarque que toutes les tranches à part celle de moins d'un an ont presque la même fréquence.

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

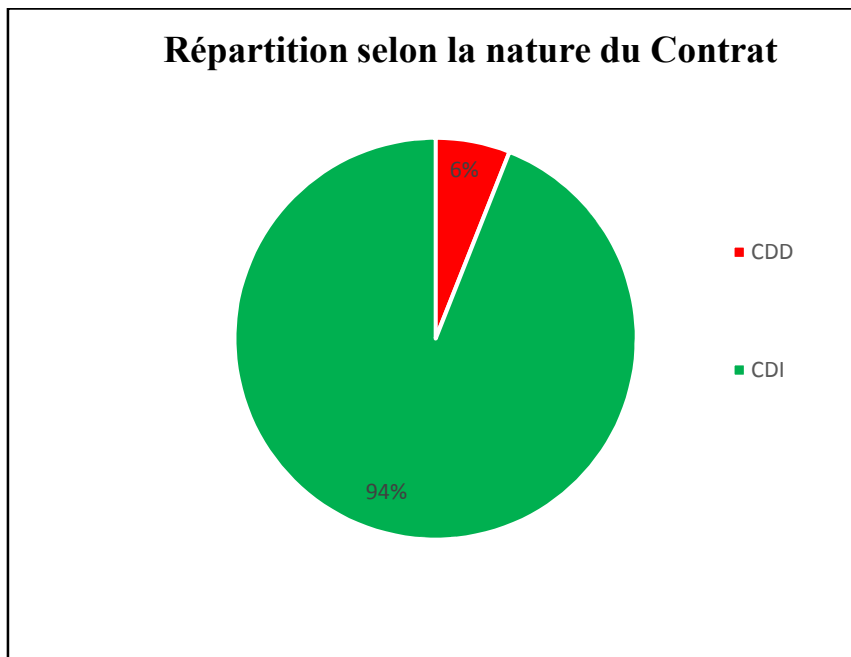
#### **Partie concernant la Mobilité Professionnelle :**

**Question N°01 :** Quelle est la nature de votre contrat ?

**Tableau N°12 : Répartition des effectifs selon la nature du contrat**

<b>Nature du Contrat</b>	<b>Effectifs</b>	<b>Pourcentage</b>
Contrat à Durée Déterminée ( <b>CDD</b> )	03	06%
Contrat à Durée Indéterminée ( <b>CDI</b> )	47	94%
<b>Total</b>	50	100

**Schéma N°09 :**



**Commentaire :** Les données du tableau nous montrent que la majorité de notre échantillon avec 47 personnes soit 94% travaillent au sein d'ATM MOBILIS sous un Contrat à Durée Indéterminée (CDI), alors que 03 personnes avec un pourcentage de 06% sous Contrat à Durée Déterminée (CDD).

Cela pourrait signifier que presque la totalité du personnel est embauché durablement ce qui représente pour eux la stabilité. Donc l'entreprise cherche à retenir et fidéliser son personnel.

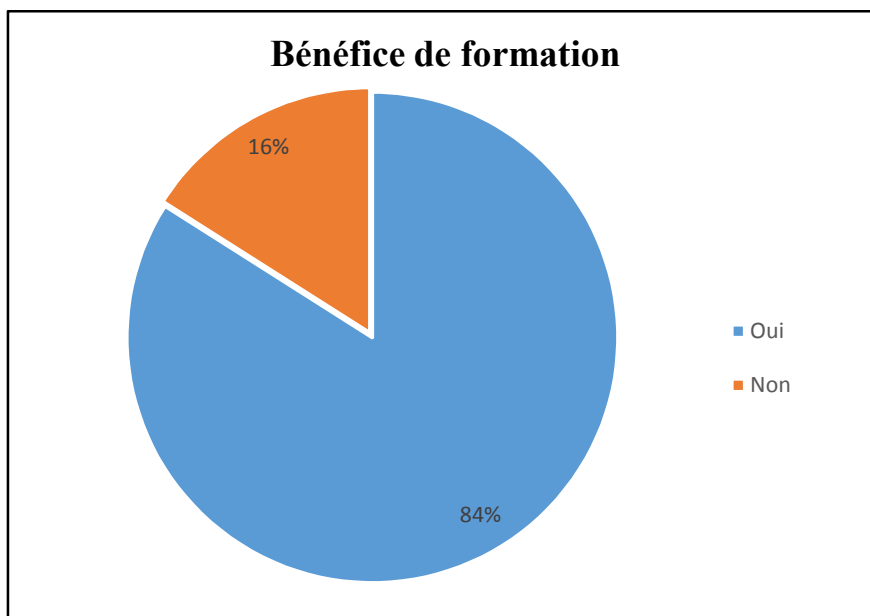
### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

**Question N°02 : Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein d'ATM MOBILIS ?**

**Tableau N°13 : Le bénéfice d'une formation**

<b>Bénéfice de formation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	42	84%
Non	08	16%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°10 :**



**Commentaire :** Notre but à travers cette question est de savoir si ATM MOBILIS assure des formations au niveau de sa firme.

A partir de la synthèse des réponses au questionnaire présenté aux personnes interrogées, plus que la moitié d'entre eux avec un pourcentage de 84% soit 42 personnes confirment avoir bénéficié d'une formation au sein de leur entreprise, alors que 08 personnes soit 16% des enquêtés affirment qu'ils n'ont pas bénéficiés d'une formation.

Nous remarquons d'après les réponses, que la formation est perçue comme un acte stratégique qui souhaite développer, accroître les compétences et améliorer la performance de ses Ressources humaines.

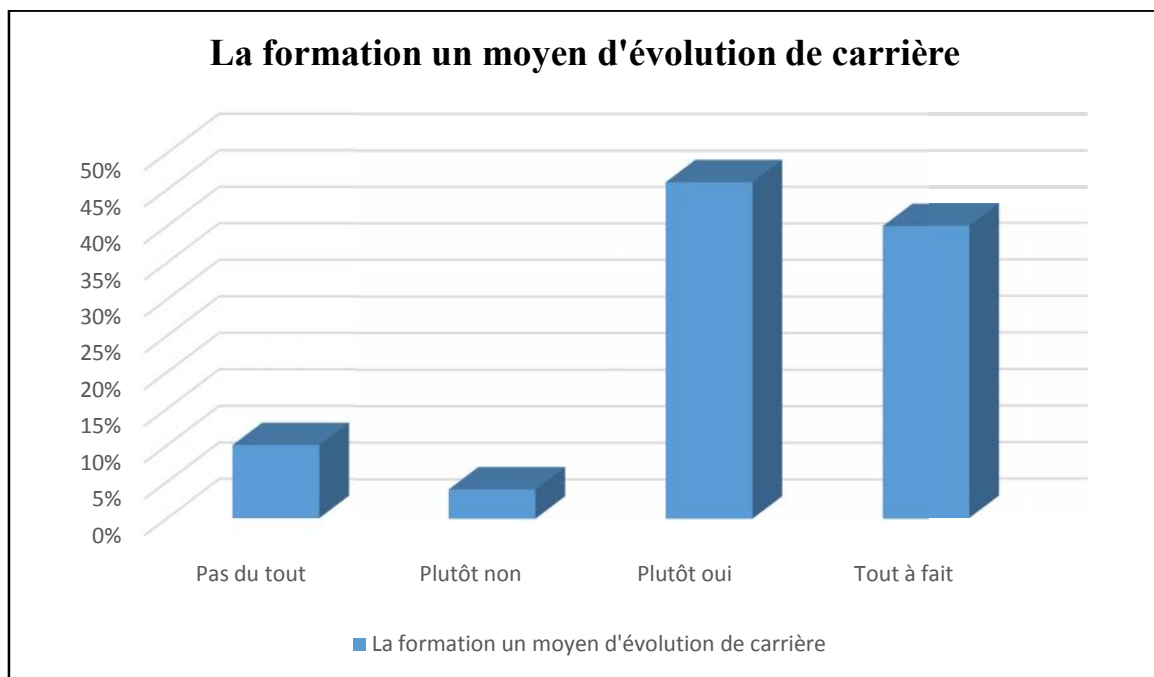
### **Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS**

**Question N°03 :** Est-ce que la formation est, selon vous, un moyen de faire évoluer votre carrière au sein de votre entreprise ?

**Tableau N°14 : La formation un moyen d'évolution de carrière.**

Désignation	Effectif	Pourcentage
Pas du tout	05	10%
Plutôt non	02	04%
Plutôt oui	23	46%
Tout à fait	20	40%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°11 :**



**Commentaire :** De ce schéma, on constate avec 46% soit 23 personnes et 40% soit 20 personnes avec des réponses plutôt oui et tout à fait respectivement, confirmant que la formation est un moyen pour faire évoluer leurs carrières, alors que 10% soit 05 personnes ne sont pas du tout d'accord, tandis que 4% soit seulement 02 personnes disent plutôt non.

Ceci démontre, le rôle primordial de la formation pour le développement de compétence, car pour bénéficier d'un changement de poste et être polyvalent, il faut acquérir des compétences adaptées afin de permettre l'évolution de carrière, sachant que le rôle de la formation est de transformer les informations acquises lors de la formation en compétence.

### Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS

**Question N° 04 :** Avez-vous connu au moins une mobilité professionnelle au cours de votre emploi ? (Changement d'emploi, évolution professionnelle, promotion) ?

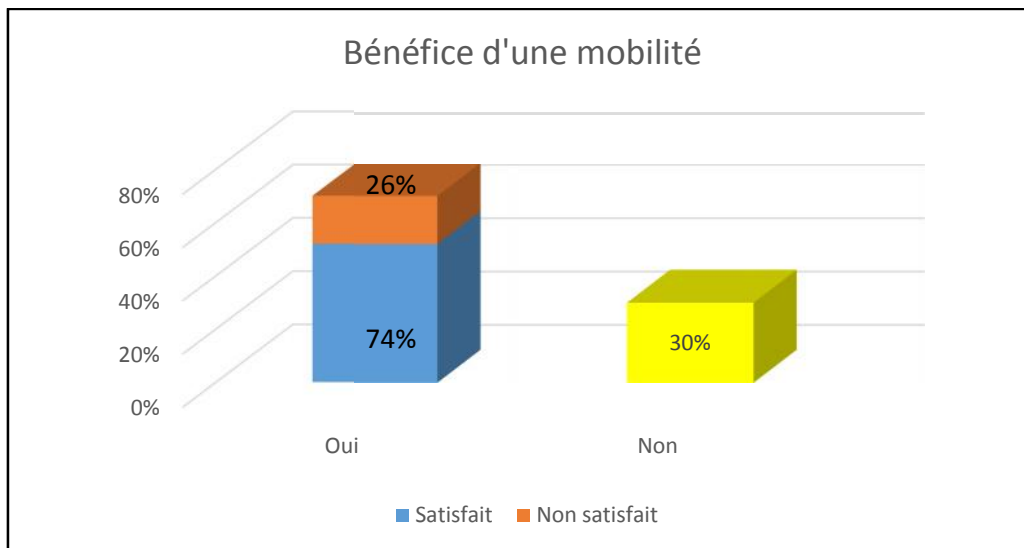
**Tableau N°15 : Bénéfice d'une mobilité professionnelle**

Bénéfice d'une mobilité	Effectif	Pourcentage
Oui	35	70%
Non	15	30%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

Si oui, êtes-vous satisfait de votre nouveau poste ? Pourquoi ?

Désignation	Effectif	Pourcentage
<b>Satisfait</b>	<b>26</b>	<b>74%</b>
<b>Non satisfait</b>	<b>09</b>	<b>26%</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

**Schéma N°12 :**



**Commentaire :** Ce schéma illustre la mobilité des enquêtés au sein de l'entreprise, 70% d'entre eux confirment qu'ils ont bénéficié d'une mobilité à savoir : changement de poste, mutation et promotion, tandis que 30% affirment qu'ils n'ont pas été affectés par cette mobilité. Donc la majorité des personnes interrogées ont connu au moins une évolution dans leur carrière professionnelle.

On constate également que parmi les 70% des bénéficiaires, 74% d'entre eux sont satisfaits de leur mobilité, ceci pourrait être justifié par le fait :

- Acquérir de nouvelles compétences pour évoluer les carrières,
- Augmentation du salaire,
- Les compétences sont adéquates au poste occupé,
- Connaître d'autres domaines d'activités afin d'acquérir de l'expérience ;
- Le poste précédent était rituel.

Alors que 26% d'entre eux ne le sont pas, qui pourrait être :

- Le poste ne concorde pas avec les attentes de la ressource humaine.

### **Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS**

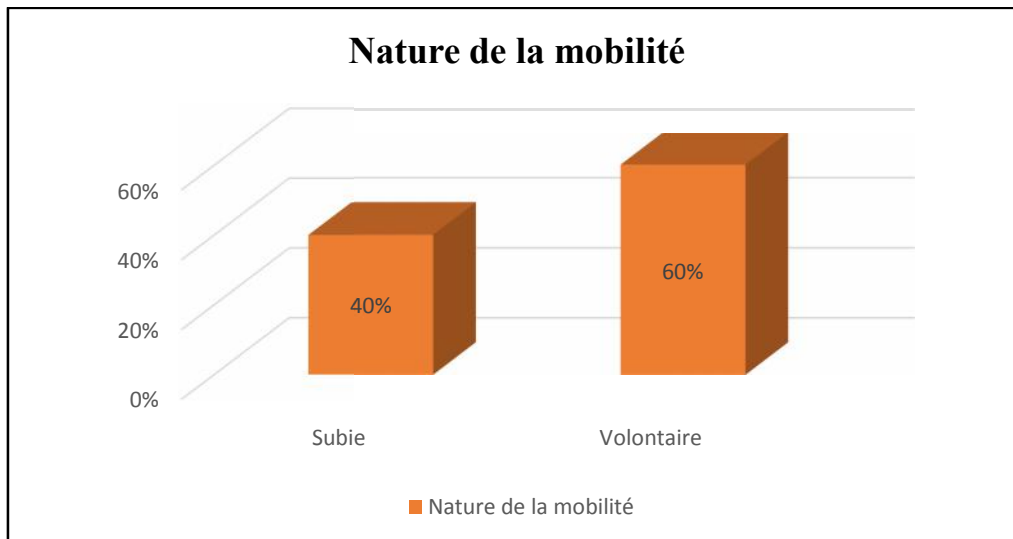
**Question N°05 : Si oui, est ce que cette mobilité était subie ou volontaire ?**

**Tableau N°16: Nature de la Mobilité**

<b>Nature de la mobilité</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Subie	14	40%
Volontaire	21	60%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100</b>

**NB:** Parmi les 50 enquêtés 35 d'entre eux ont connu une mobilité.

**Schéma N°13 :**



**Commentaire :** D'après les résultats obtenus, on obtient de notre échantillon 35 d'entre eux ont connu une mobilité, 21 personnes soit 60% des sondés la mobilité a été volontaire c'est-à-dire sur la demande du bénéficiaire, tandis que 14 personnes soit 40% des sondés le changement de poste a été subi c'est-à-dire sur proposition d'ATM MOBILIS.

On déduit que la majorité des changements de postes et mutations au sein d'ATM MOBILIS ont été par la demande du personnel. Cela signifie que l'entreprise connaît un nombre important de mobilité horizontale, peut être expliqué par le non-respect du référentiel des emplois lors des mutations, ainsi une instabilité du personnel et l'existence des conflits dans le travail.

Nous pensons également que l'expérience peut aussi bien être acquise en étant mobile qu'en restant plus longtemps au sein d'une même unité.

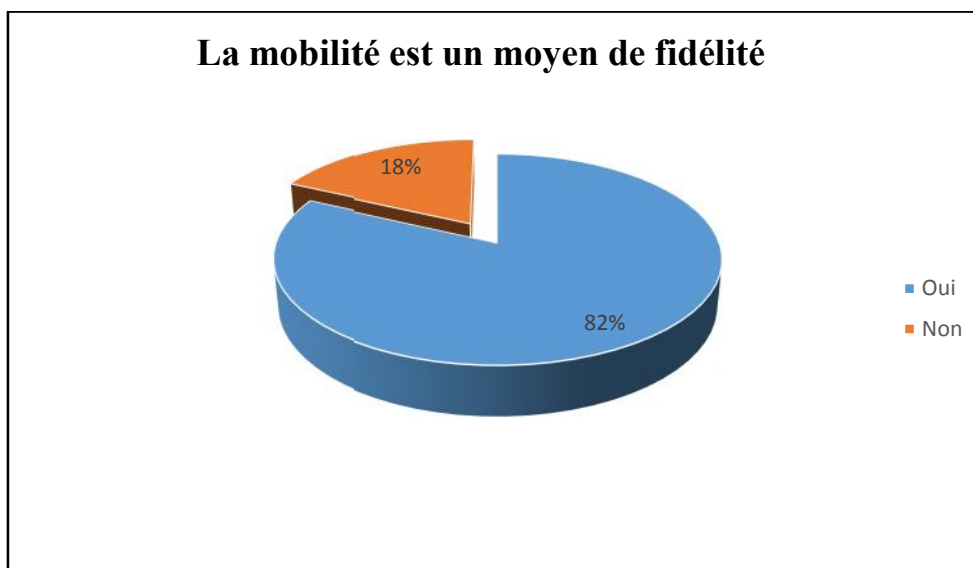
### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

**Question N°06 : pensez-vous que la mobilité est un moyen de fidélité ?**

**Tableau N°17 : La mobilité est un moyen de fidélité**

<b>Désignation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Oui	41	82%
Non	09	18%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°14 :**



**Commentaire :** De ce tableau, plus que la moitié de la population interrogées avec 82% des sondés pensent que la mobilité est un moyen qui pourrait fidéliser le personnel d'ATM MOBILIS soit 41 personnes, tandis que 18% l'infirmement soit 09 sondés.

On remarque, que la mobilité a une influence sur la satisfaction de la ressource humaine, même si elle a été subie, car s'ils bénéficient d'une mobilité verticale « promotion », cela signifie qu'il y a une considération des efforts fournis et des compétences requises ainsi une augmentation des salaires qui est en générale le premier élément qui pourrait motiver les ressources humaines.

Donc, plus la ressource humaine a la possibilité d'être polyvalente « bénéficier une mobilité », plus elle en a une perception positive.

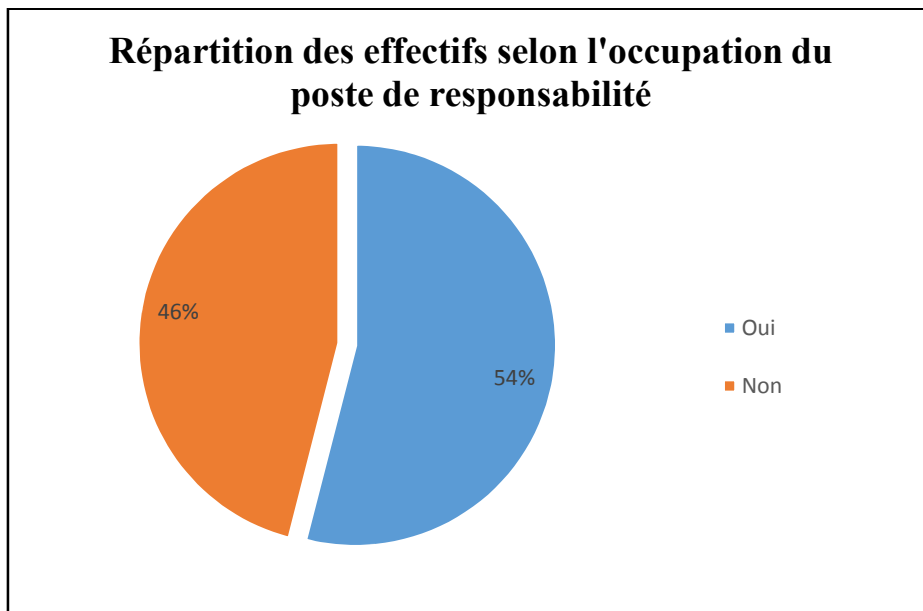
### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

**Question N°07 : Avez-vous déjà occupé un poste de responsabilité ?**

**Tableau N°18 : Répartition des effectifs selon l'occupation d'un poste de responsabilité**

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	27	54%
Non	23	46%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°15 :**



**Commentaire :** Les résultats du questionnaire nous montrent que les deux catégories sont presque à part égale c'est-à-dire il y a un équilibre, avec 54% des sondés confirmant qu'ils ont occupé un poste de responsabilité soit 27 personnes, tandis que 46% affirment qu'ils n'ont jamais atteint le poste de responsabilité au cours de leur emploi soit 23 personnes.

On déduit d'après notre échantillon, qu'un nombre important du personnel ont tracé et développé leurs carrières professionnelles puisque ils ont déjà occupé un poste de responsabilité.

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

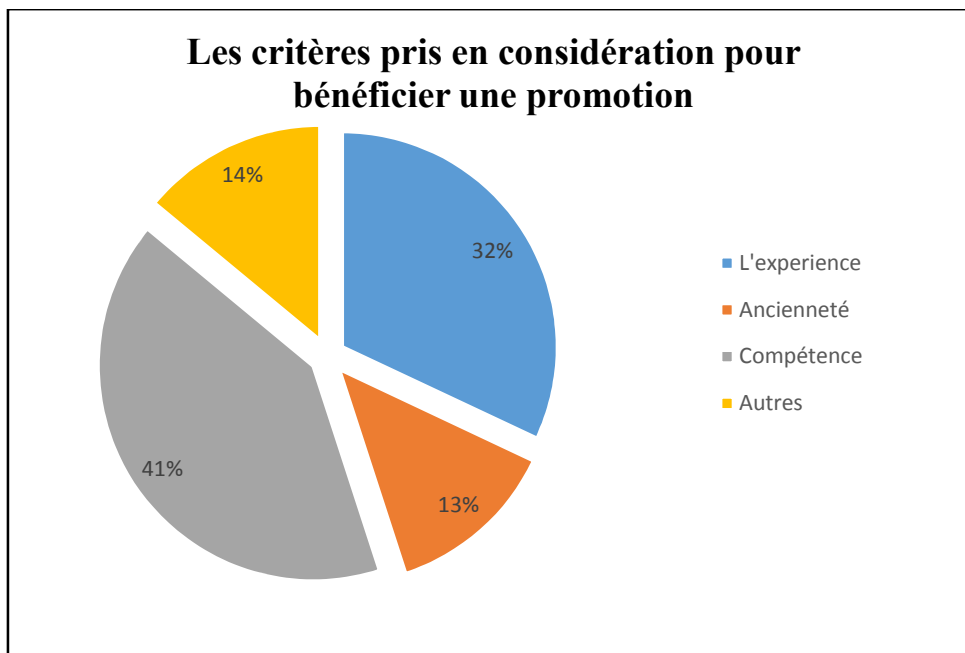
**Question N°08 :** Selon vous, quels sont les critères pris en considération pour bénéficier une promotion ?

**Tableau N°19 : Les critères pris en considération pour bénéficier une promotion**

<b>Les critères</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>L'expérience</b>	<b>27</b>	<b>32%</b>
<b>Ancienneté</b>	<b>11</b>	<b>13%</b>
<b>Compétence</b>	<b>35</b>	<b>41%</b>
<b>autres</b>	<b>12</b>	<b>14%</b>
<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100</b>

**NB :** C'est une question à multiples réponses, les personnes interrogées ont choisi plusieurs réponses ce qui fait un total de 85.

**Schéma N°16 :**



**Commentaire :** A partir du tableau, on remarque que chaque sondé a fourni multiples réponses à notre question, ce qui fait un total de 85 réponses.

41% soit 35 réponses ont indiqué que c'est les compétences qui sont pris en considération pour le bénéfice d'une promotion, suivi de 32% soit 27 réponses en ce qui concerne l'expérience, 14% soit 12 réponses ont répondu « autres » à savoir : la formation, relation du personnel avec la hiérarchie, la complaisance et la familiarité, et 13% soit 11 réponses pour l'ancienneté. Donc les compétences représentent pour notre population interrogée le critère le plus important qu'ATM MOBILIS doit prendre en considération pour offrir à ses ressources humaines une promotion.

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

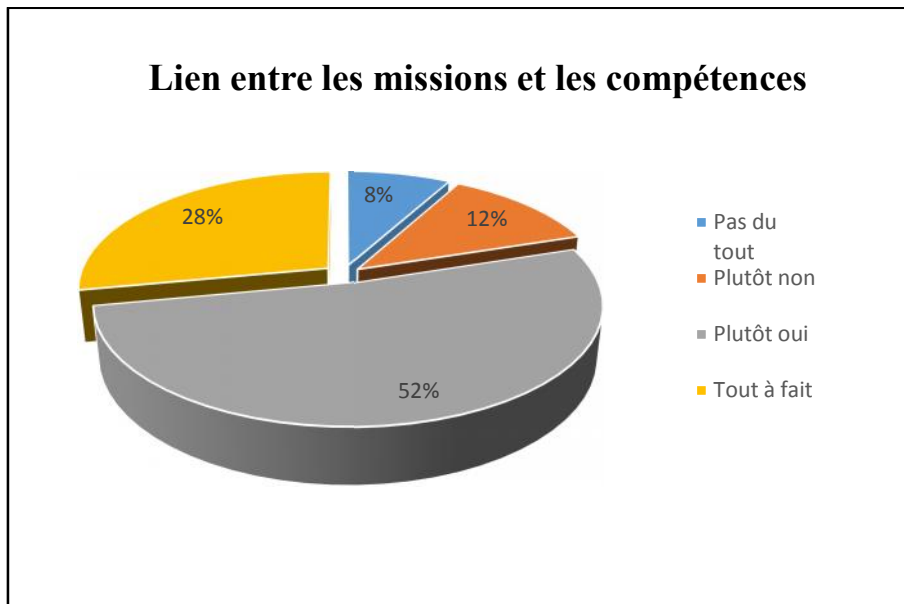
#### **Partie concernant le développement de Carrière :**

**Question N°09 :** Y-a-t-il un lien entre vos missions et vos compétences ?

**Tableau N°20 : Lien entre les missions et les compétences**

<b>Désignation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Pas du tout	04	08%
Plutôt non	06	12%
Plutôt oui	26	52%
Tout à fait	14	28%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°17 :**



**Commentaire :** Lors de notre enquête, nous avons remarqué presque la totalité de notre échantillon estime qu'il y a une adéquation entre leur tâches qu'il exerce et leur compétences avec 52% des répondants disent « plutôt oui », 28% « tout à fait », alors que 12% et 8% disent « plutôt non » « pas du tout » respectivement, affirment qu'il n'existe aucun lien entre les activités exécutées et leurs niveau de compétence.

Cela signifie que 80% de notre échantillon occupent un poste qui est relatif à leur domaine d'étude, et que l'entreprise déploie des efforts à ce qu'il est une adaptation entre les missions et les compétences de ses ressources humaines.

### Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS

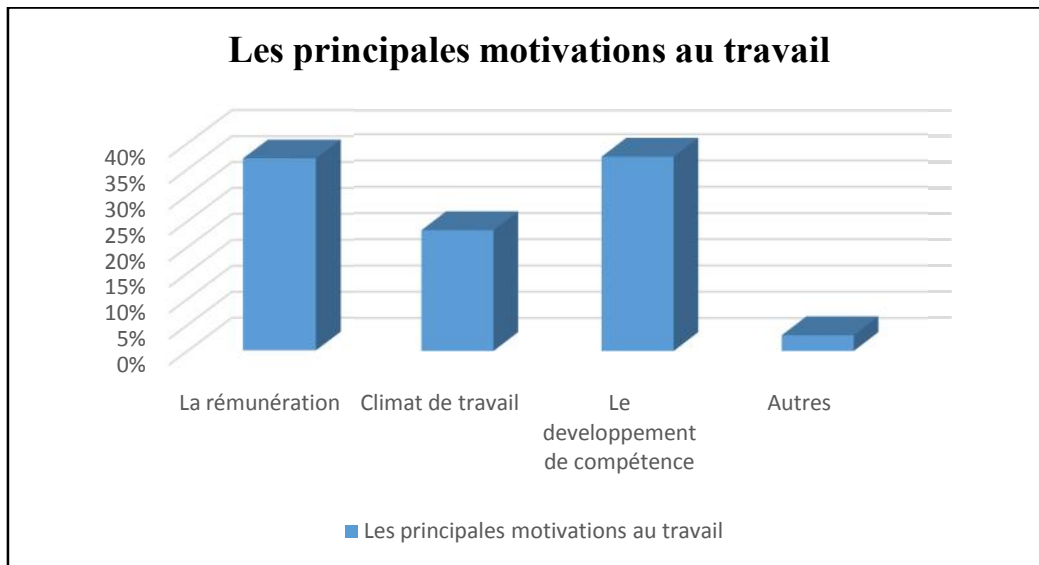
Question N°10 : Quelles sont vos principales motivations au travail ?

Tableau N°21 : Les motivations du personnel au travail

Désignation	Effectif	Pourcentage
La rémunération	32	37%
Climat de travail	19	23%
Développement de compétence	32	37%
Autres	03	3%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100</b>

**NB : C'est une question à multiples réponses, les personnes interrogées ont choisi plusieurs réponses ce qui fait un total de 85.**

Schéma N°18:



**Commentaire :** A partir du tableau, on constate que chaque sondé a fourni diverses réponses à notre question, ce qui fait un total de 86 réponses.

On remarque que 74% des réponses sont réparties en deux critères avec un pourcentage de 37% soit 32 réponses par critère qui sont : la rémunération et le développement de compétence, qui représentent à leurs yeux les principaux critères qui les motivent au travail, le second critère qui les motive est le climat de travail avec 23% soit 19 réponses, tandis que 3% soit 3 réponses ont fourni d'autres critères à savoir : la considération des idées proposées, d'être à l'écoute et une personne interrogée a fourni que rien ne la motive à son travail.

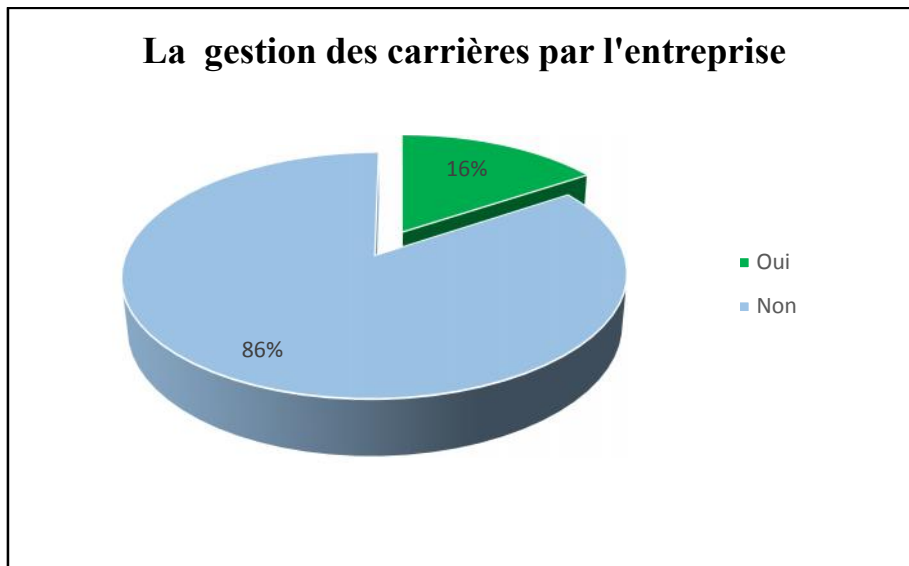
### **Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS**

**Question N°11 : L'entreprise gère-t-elle votre carrière ?**

**Tableau N°22 : La gestion de carrière par l'entreprise**

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	08	16%
Non	43	86%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°19 :**



**Commentaire :** Ce schéma nous montre que plus que le  $\frac{3}{4}$  de notre échantillon, avec un pourcentage de 86% soit 43 enquêtés pensent que l'entreprise ne fournit pas assez d'efforts pour gérer leur carrière professionnelle, tandis que 16% soit 08 enquêtés confirment que l'entreprise s'occupe d'eux.

D'après les sondés, l'entreprise ne gère pas leur carrière, ceci pourrait entraîner une démotivation et insatisfaction du personnel du cadre régissant leur parcours professionnel et qui les amène à quitter l'entreprise.

Cela peut être justifié par le fait que le plan de gestion de carrière demeure inexistant au sein de l'entreprise, instabilité de la hiérarchie « constamment des changements ».

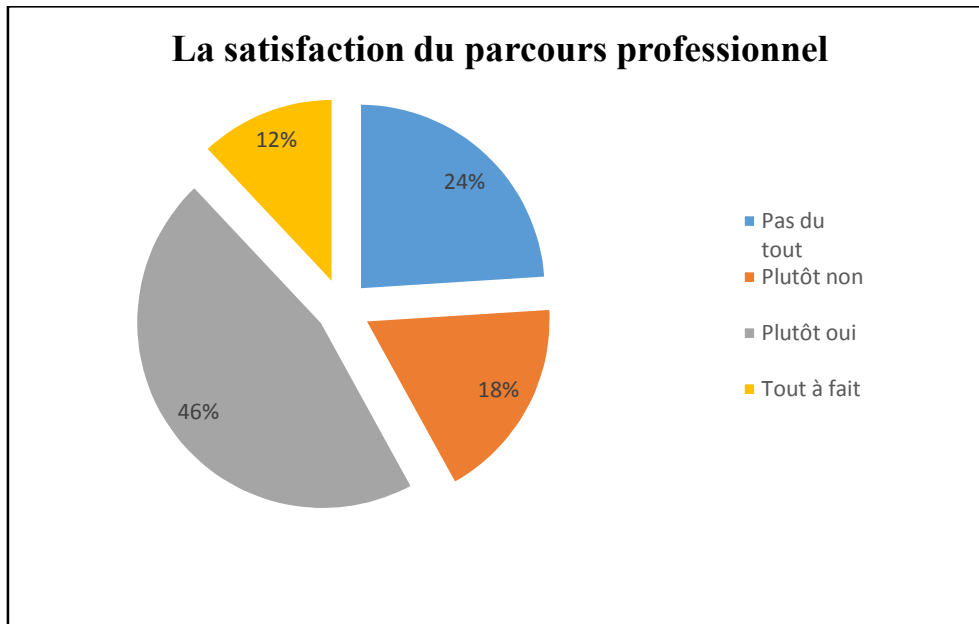
### **Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS**

**Question N°12 :** Aujourd'hui diriez-vous que vous êtes satisfait de votre parcours professionnel ?

**Tableau N° 23: La satisfaction du parcours professionnel.**

<b>Désignation</b>	<b>Effectif</b>	<b>Pourcentage</b>
Pas du tout	12	24%
Plutôt non	09	18%
Plutôt oui	23	46%
Tout à fait	06	12%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°20:**



**Commentaire :** De ce schéma, Les réponses des individus interrogés varient entre « plutôt oui », « pas du tout », « plutôt non » et « tout à fait » avec respectivement 46%, 24%, 18% et 12%. Plus que la moitié de la population de notre échantillon soit 58% exprime sa satisfaction de son parcours professionnel.

Ceci peut être justifié par le fait qu'il y a une adaptation et adéquation entre les activités exercées et les niveaux de compétences, ainsi le fait d'être mobile au sein de l'entreprise permet de tracer la trajectoire de la carrière.

On peut déduire que la satisfaction a été très souvent au rendez-vous.

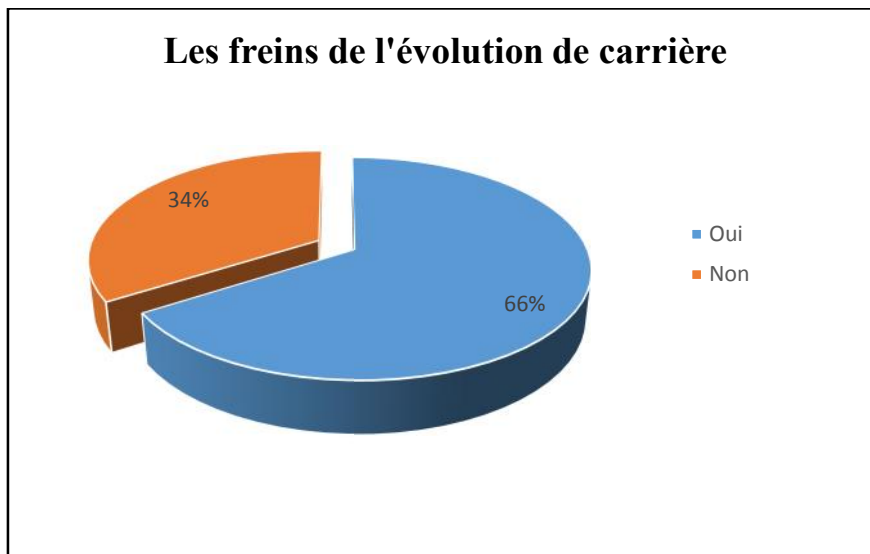
### **Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS**

**Question N°13 : Selon vous, existe-t-il des freins à votre évolution de carrière ?**

**Tableau N°24 : Les freins de l'évolution de carrière**

Les freins	Effectif	Pourcentage
Oui	33	66%
Non	17	34%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°21:**



**Commentaire :** A partir de la synthèse des réponses du questionnaire présenté aux personnes interrogées, 17 personnes soit 34% des sondés affirment qu'il n'existe aucun obstacle qui puisse affecter négativement l'avancement de leurs carrières, tandis que presque la majorité d'entre eux avec un pourcentage de 66% soit 33 personnes confirment qu'ils existent des freins à leur développement de carrières.

D'après eux, parmi les obstacles qui puissent freiner l'évolution de leur carrière est :

- Manque de communication entre les différents niveaux de la hiérarchie.
- Pas de celle de l'évaluation de compétence, nide plan de Gestion de Carrière.
- Le non professionnalisme des responsables.
- La Complaisance, et le fait d'être marginalisé.
- Manque de promotion, ainsi les Critères de promotion sont différents d'une direction à une autre.
- Instabilité de la hiérarchie (changement).
- Favoritisme, manque de suivi permanent.
- Manque de GPEC.
- Responsabilité familiale.
- La spécificité du service.
- Condition de travail non convenable.
- Le Contrat à Durée Déterminée.

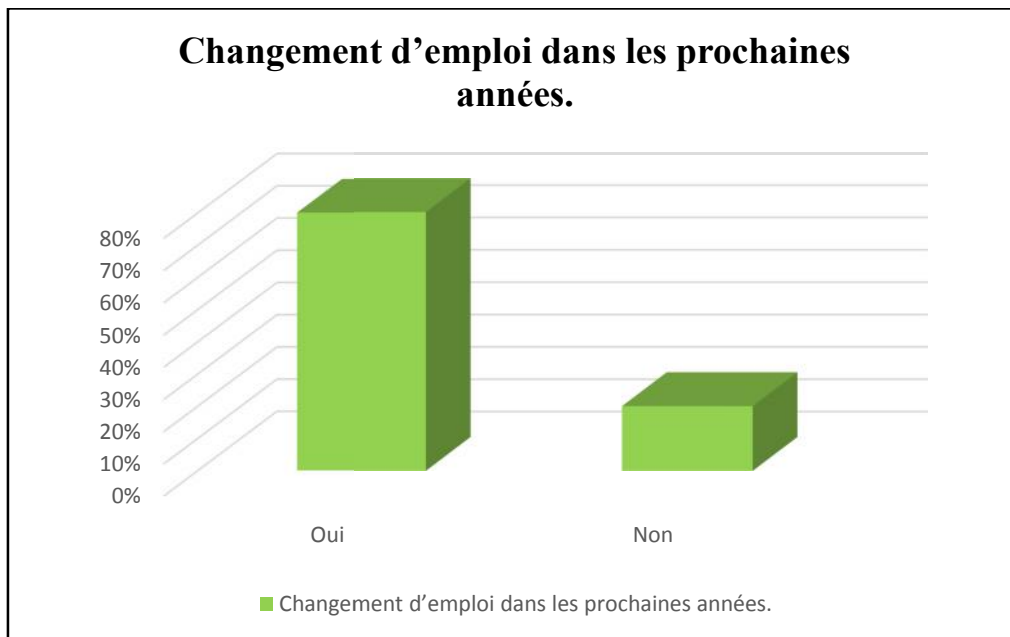
### **Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS**

**Question N°14 :** Est-ce que vous souhaiteriez changer d'emploi dans les prochaines années ?

**Tableau N°25 : Changement d'emploi dans les prochaines années.**

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	40	80%
Non	10	20%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°22 :**



**Commentaire :** De ce schéma, on remarque qu'il y a que 20% de notre échantillon ne souhaitent pas changer d'emploi dans les prochaines années, cela signifie qu'ils optent pour la stabilité dans leur travail, tandis que la plupart des sondés soit 80% ont l'intention de changer d'emploi, cela pour différentes raisons à savoir :

- Augmentation de la rémunération.
- Enrichir et développer la carrière professionnelle.
- Travailler à son propre compte.
- Acquérir d'autres compétences dans d'autres domaines d'activités, afin d'élargir l'horizon et le champ de compétence.
- Occuper un poste qui est en adéquation avec le domaine d'étude.
- Se sentir valorisé.
- Démotivation, ainsi le climat de travail est démotivant.
- Refus de mobilité.
- Manque de considération aux efforts fournis.
- Mettre en évidence l'expérience acquise.
- Il n'existe pas une gestion d'évaluation de carrière par compétence.

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

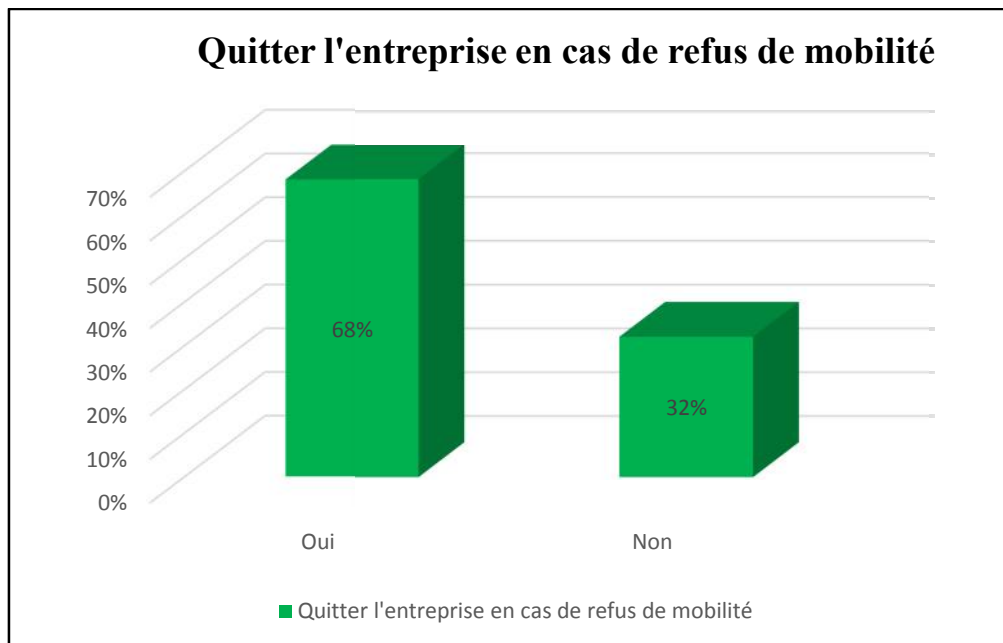
**Partie concernant l'impact de la mobilité professionnelle sur le développement de carrière :**

**Question N°15 :** Seriez-vous prêt(e) à quitter l'entreprise en cas de refus de mobilité professionnelle ?

**Tableau N°26 : Quitter l'entreprise en cas de refus de mobilité**

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	34	68%
Non	16	32%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°23 :**



**Commentaire :** D'après les résultats du tableau, on constate que 16 personnes interrogées de notre échantillon souhaitent rester fidèle à leur entreprise même en cas de refus de mobilité soit un pourcentage de 32%, tandis que la plupart d'entre avec un pourcentage de 68% confirment qu'ils quitteront l'entreprise si elle refuse de leurs accorder un changement de postes soit 34 sondés.

Ceci signifie que le personnel souhaite développer sa carrière professionnelle, ainsi cela démontre que l'entreprise doit adopter une bonne gestion des carrières de ses ressources humaines, un système de rémunération équitable pour préserver ses ressources humaines, et assurer un climat de travail favorable pour les motiver et les fidéliser.

Cela explique également que la mobilité verticale joue un rôle important pour la satisfaction des ressources humaines, ce qu'on a constaté lors de notre stage l'existence d'une procédure de promotion qui favorise les recrutements interne avant d'opter pour des recrutements en externe sauf en cas d'inexistence du profil recherché en interne.

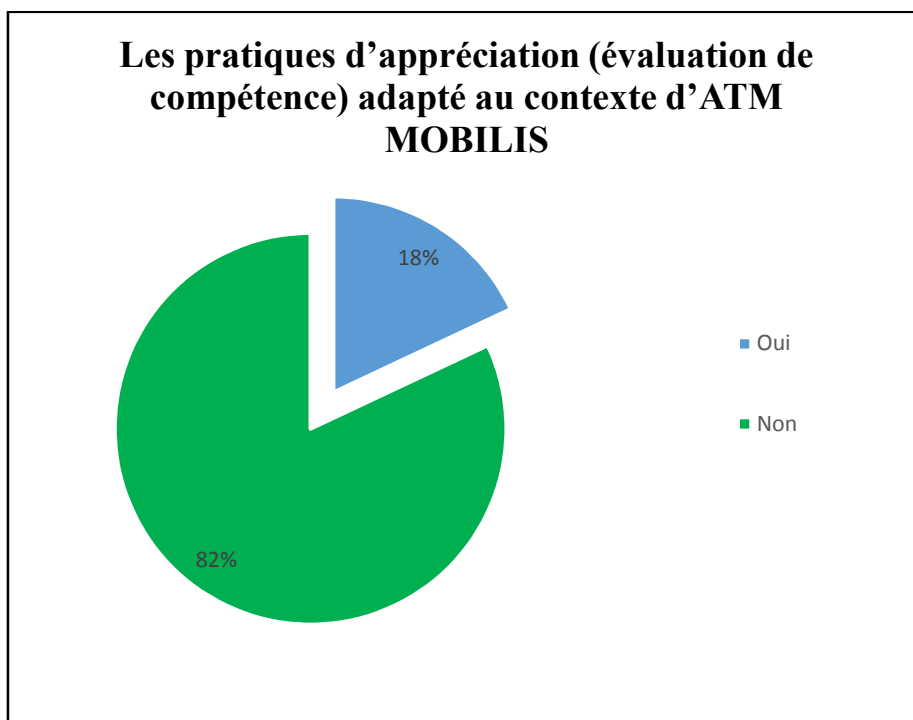
### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

**Question N°16 :** D'après votre expérience existe-t-il des pratiques d'appréciation (évaluation de compétence) adapté au contexte d'ATM MOBILIS ?

**Tableau N°27 : Les pratiques d'appréciation (évaluation de compétence) adapté au contexte d'ATM MOBILIS**

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	09	18%
Non	41	82%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°24 :**



**Commentaire :** De ce schéma, on remarque que seulement 9 sondés soit un pourcentage de 18%, ils nous confirment qu'ATM MOBILIS dispose des pratiques d'appréciation (évaluation de compétence) adapté à son contexte, alors presque la totalité de notre échantillon avec 82% soit 41 personnes interrogées affirment le contraire.

D'après les interrogés, ceci peut être justifié par :

- La non prise en considération le travail effectué.
- Manque de GPEC.
- Manque de communication.
- Cette pratique n'a jamais été adaptée par le système RH.
- Manque de plan de carrière individuelle au niveau RH.

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

**Question N°17 : Pensez-vous que l'évaluation est le relais de la mobilité RH ?**

**Tableau N°28 : L'évaluation est le relais de la mobilité RH**

Désignation	Effectif	Pourcentage
Oui	37	74%
Non	13	26%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

**Schéma N°25 :**



**Commentaire :** D'après les réponses des sondés, on remarque que le  $\frac{3}{4}$  de notre échantillon avec un pourcentage de 74% nous confirme que l'évaluation est le relais de la mobilité RH car grâce aux évaluations on peut définir les orientations professionnelles de chacun, tandis que 26% nous affirme le contraire, pour eux d'autres critères doivent être pris en considération tel que : l'expérience et l'ancienneté.

On peut déduire qu'ATM MOBILIS doit prendre en compte l'évaluation de toute ressource humaine afin de préserver son acquis en matière RH qualifiée.

## ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

### **III.3.2.Synthèse global, diagnostic et résultats de l'étude :**

Il est utile de rappeler ici qu'aucune œuvre humaine n'est à l'abri de critiques. Notre intention à travers ces propos n'est pas de formuler des critiques injustifiées ni de prononcer les imperfections d'une organisation qui d'ailleurs a fait ses preuves dans son environnement.

Il s'agit plutôt pour nous d'apporter notre contribution pour un meilleur rayonnement d'ATM MOBILIS dans un tissu économique de plus en plus hostile et rigoureux.

D'après les résultats de la recherche effectuée au sein de la direction générale d'ATM MOBILIS, portant « la mobilité professionnelle comme un acte de la trajectoire et de développement de carrières RH », ils nous ont permis de déceler certaines insuffisances qui est notre avis, si elles sont corrigées permettront à la société de mieux s'épanouir.

Les témoignages obtenus sur le terrain nous permettent de comprendre que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences demeure insuffisante « manque d'anticipation », ceci en conduira l'entreprise à subir d'éventuelles baisses d'activités, car la GPEC est un véritable outil qui permet le développement des compétences individuelles et collectives de l'entreprise, elle veille également de mettre tous les dispositifs nécessaires qui permettent une meilleure prise en charge de la mobilité au sein de l'entreprise.

A travers cette étude, nous avons pu retenir l'absence du suivi dans le plan de gestion des carrières au sein de l'entreprise, en effet, de plus qu'il exclut les véritables critères de management à prendre en considération à savoir les critères de progression comme les compétences, performances et les résultats attendus, C'est pourquoi les efforts déployés en ce qui concerne le système d'appréciation « évaluation des compétences » demeure faibles pour gérer la carrière de chaque ressource humaine, et qui pourrait entraîner une démotivation du personnel.

Ainsi, nous retenons de cette étude qu'il existe une instabilité interne du personnel au sein de l'entreprise, vu que cette dernière connaît une fréquence importante de mobilité horizontale, qui pourrait être expliqué par le non-respect du référentiel des emplois lors des mutations, ce qui démontre l'existence des conflits au travail.

De même, nous retenons de cette recherche que la politique de mobilité des ressources humaines est à revoir. En la matière, les améliorations porteront sur la promotion, la rotation, et le besoin de reconversion des ressources humaines pour une grande efficacité et efficacité professionnelle. Le bénéfice d'une promotion se fait sur la base du critère d'ancienneté, expérience et les relations hiérarchiques, ce qui représente un désavantage pour les nouveaux recrutés, malgré leurs compétences.

Aussi, la hiérarchie qui est constamment en mouvement, ceci entraîne une instabilité au sein de l'entreprise. Cette situation est en général difficile à gérer, car il y aura une perte d'information directe, moindre participation à la stratégie de l'entreprise, ce qui pourrait engendrer des conflits au travail.

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

Et enfin, on a pu déduire qu'il existe le manque de communication interne, qu'elle soit informationnelle ou relationnelle se fait bien ressentir entre les différents niveaux hiérarchiques en entreprise lié principalement au type d'organisation de l'entreprise, au dispositif de communication mis en place, cependant, l'échange et la transmission d'information deviennent faibles et compliqués. Ne pas les résoudre à temps, finit par affecter les autres parties de l'organisation pour détériorer l'atmosphère et affaiblir les relations entre les ressources humaines.

Nous avons observé également à travers cette étude beaucoup d'aspect positif :

Tout d'abord, nous avons remarqué que 94% notre échantillon, fait l'objet de recrutement permanent « contrat à durée indéterminée » au sein de l'entreprise. C'est un point positif pour l'organisation, ce type de contrat demeure aussi le plus recherché par les entrants sur le marché du travail, car elle garantit une certaine pérennité de l'emploi et une stabilité, ce qui permet à l'entreprise de fidéliser ses ressources humaines.

Notre terrain de recherche nous a permis d'appréhender que l'entreprise accorde une place importante à la formation et le perfectionnement de sa ressource humaine. Cette formation perçue comme un acte stratégique au sein d'ATM MOBILIS qui souhaite développer, accroître les compétences et améliorer la performance de son personnel. Sachant que le rôle de la formation est de transformer les informations acquises lors de la formation en compétence.

Ainsi, comme nous avons pu remarquer, la mobilité professionnelle à un aspect négatif au sein de l'entreprise, mais également positif, l'organisation accorde une place importante pour la mobilité de sa ressource humaine, car l'expérience peut aussi bien être acquise en étant mobile qu'en restant plus longtemps au sein d'une même unité. Ainsi, pour les ressources humaine « bénéficier une mobilité », c'est d'avoir une perception positive au travail.

Cela explique, également que la mobilité verticale joue un rôle important pour la satisfaction des ressources humaines, ce qu'on a constaté lors de notre stage l'existence d'une procédure de promotion qui favorise les recrutements internes avant d'opter pour des recrutements en externe sauf en cas d'inexistence du profil recherché en interne.

Les témoignages nous ont révélé également, que 80% de notre échantillon occupe un poste qui est relatif à leur domaine d'étude, et que l'entreprise déploie des efforts à ce qu'il y est une adaptation entre les missions et les compétences de ses ressources humaines.

Et enfin, les ressources humaines d'ATM MOBILIS sont satisfaites du cadre régissant leur parcours et trajectoire socio-professionnelle. Pour l'entreprise, la satisfaction de ses ressources humaines représente un aspect essentiel pour assurer un bon service, car une ressource humaine satisfaite influence directement sa productivité.

## ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

### **III.3.3. les suggestions et les recommandations :**

Après notre investigation sur la mobilité professionnelle et la gestion des carrières au sein d'ATM MOBILIS, nous avons jugé utile de présenter quelques suggestions afin d'améliorer non seulement les conditions qui permettent de mettre en place un système de gestion des carrières et la mobilité professionnelle, mais aussi la manière dont se déroulent ces évaluations. Pour ce faire, nous avons recensé certaines faiblesses que nous avons constaté pour présenter quelques recommandations qui pourraient faire l'objet de réflexion de la part des responsables de l'entreprise :

- ✓ La mise en place d'un système d'information fiable afin de faciliter la communication entre les différentes directions de l'entreprise.
- ✓ La mise en œuvre d'un processus information pour toute l'entreprise, en décrivant les missions et tâches de chaque poste afin de savoir quelles sont les responsabilités de chaque ressource humaine.
- ✓ La mise en place d'un système de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) s'avère nécessaire, pour une gestion rationnelle des compétences à ATM MOBILIS.
- ✓ Mettre en œuvre un bilan des compétences afin de permettre à la ressource humaine de faire le point sur ses compétences, aptitudes et motivations.
- ✓ L'utilisation du référentiel des emplois et des compétences pour identifier les compétences qui sont nécessaires pour le bon exercice des fonctions confiées.
- ✓ Le déploiement d'un système d'appréciation pour toute l'entreprise.
- ✓ La politique de mobilité des ressources humaines est à revoir. Elle doit être adaptée à la finalité de la GPEC.
- ✓ La GPEC doit contenir tous les éléments nécessaires pour le bon fonctionnement de la mobilité RH.
  
- ✓ Le bénéfice d'une promotion doit se faire sur la base du critère compétence et la considération des efforts fournis, car dans chaque niveau de compétence, la ressource humaine à des missions à réaliser dans un temps précis, avec une évaluation des compétences pour passer au second niveau jusqu'à l'atteinte du niveau expert, et par conséquent la ressource humaine pourra bénéficier une promotion.

### ***Chapitre III : La Mobilité et la Carrière au sein d'ATM MOBILIS***

---

#### **Conclusion :**

Cette étude empirique qui constitue tout de même et malgré la faiblesse de la taille de l'échantillon, un essai exploratoire pour connaître de près l'avis d'une population de la RH et que son importance devient de plus en plus grande tant sur le plan social qu'économique.

L'étude nous a permis de constater que l'entreprise accorde une place importante pour la mobilité des RH, et veille à ce que chaque RH est affectée à un poste qui soit en adéquation avec ses compétences, ainsi la formation qui est perçue comme un acte stratégique pour développer les compétences de ses ressources humaines.

D'autre part, des éléments d'insuffisance ont pu être constatés tels que la GEPEC qui demeure insuffisante, une instabilité du personnel, l'inexistence d'un plan pour gérer la carrière des RH ainsi d'un système d'appréciation (évaluation des compétences).

# *Conclusion Générale*

## *Conclusion générale*

---

Ce qui caractérise la conduite de changement de l'entreprise d'aujourd'hui, c'est avant tout la qualité de ses ressources humaines. Ces dernières constituent désormais le noyau du fonctionnement de l'entreprise qui est son avantage concurrentiel et compétitif.

La mobilité professionnelle est le moyen le plus sûr permettant à l'entreprise d'assurer la trajectoire de ses ressources humaines, de les faire évoluer en leur permettant d'acquérir, de développer et de renouveler leurs compétences sur différents plans.

La mobilité professionnelle est perçue aussi comme un acte managérial conduisant à la stabilité dynamique des ressources humaines dans ce nouveau monde de plus en plus complexe et qui nécessite des comportements humains proactifs et de plein potentiel.

Le développement du potentiel est un outil fondamental dans la gestion des ressources humaines. La qualité des résultats auxquels il conduit permet à la fonction du personnel, d'atteindre une réelle crédibilité. Cependant, la mise en place d'un programme de développement du potentiel nécessite une information du personnel et une explication claire de la logique du système ainsi que les différentes procédures mises en place. Donc une totale transparence est nécessaire pour assurer la crédibilité et l'adhésion.

S'agissant de notre contribution scientifique à travers une étude sur le terrain de l'entreprise ATM MOBILIS ; nous retenons un ensemble d'éléments d'analyses et de diagnostics, et qui se présentent comme suit :

La problématique régissant l'effort de la mobilité au sein d'ATM MOBILIS demeure intéressante mais insuffisante. L'entreprise en question fait face de déficit, en matière de politique d'orientation liée à la mobilité RH.

Ce déficit est dû à un manque de GPEC « manque d'anticipation », ceci en conduira l'entreprise à subir d'éventuelles baisses d'activités, ainsi il existe une instabilité interne du personnel, et absence d'un plan de gestion des carrières au sein de l'entreprise, en effet, de plus qu'il exclut les véritables critères de management à prendre en considération à savoir les critères de progression comme les compétences, performances et les résultats attendus.

Deux de nos hypothèses de départ sont confirmées à savoir :

- Il existe une relation étroite entre la politique de mobilité et la trajectoire de carrière RH, afin de développer les carrières.
- Les Ressources Humaines d'ATM MOBILIS sont satisfaites du cadre régissant leur parcours et trajectoire socio-professionnelle.

Ainsi deux hypothèses ont été infirmées à savoir :

- Les efforts que déploie MOBILIS permettent une réelle intégration de ses Ressources Humaines.

## *Conclusion générale*

---

- ATM MOBILIS dispose une politique de mobilité professionnelle cohérente et adaptée au besoin et exigence de son évolution.

Car les résultats de l'étude démontre qu'il y a un manque de communication interne, qu'elle soit informationnelle ou relationnelle se fait bien ressentir entre les différents niveaux hiérarchiques en entreprise, ainsi absence d'un plan de gestion des carrières.

Les résultats de notre étude demeure non exhaustif, car il s'agit pour nous des premières pistes de recherche sur un sujet aussi original, d'actualité, et pratique même.

Ce sujet nécessite à notre sens plus d'approfondissement dans la mise en valeur des pratiques RH introduites aujourd'hui dans les entreprises qui recherchent la performance, la compétence et l'excellence.

Enfin, notre recherche demeure une ébauche à d'autres études plus approfondies dans ce domaine.

# *Bibliographie*

# Bibliographie

## A. Les ouvrages :

- ABECASSIS et ROCHE, Précarisation du travail et lieu social, Paris, 2001.
- GALAMBAID « Bernard »; Si la GRH était de la gestion ; Edition LIAISONS ; 2003.
- Bader, F., " Le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable", CEROG, Journée développement durable, AIMS, IAE D'AIX-EN PROVENCE, 11-5-2005.
- BARRAUD « J » et autres : « Fonction ressources humaines » ; Edition Dunod ; Paris, 2000.
- BEDUWE, C., "Mobilité professionnelle et formation : bilan des approches quantitatives de la mobilité en France ", L. Coutrot et C. Dubar, eds, Cheminements professionnels et mobilité professionnelle, La Documentation Française, 1992.
- BENJAMIN « Charminade » Attirer et fidéliser les bonnes compétences, 2ème éditions, éditions Afnor, paris, 2010.
- CADIN (Loïc), GUERIN (Francis), PIGEYRE (Frédérique), Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie, édition DUNOD, Paris, 2002.
- CERDIN « Jean Luc », gérer les carrières, édition ems management et société.
- DADOY.M., "La polyvalence et l'analyse du travail", CEREQ, n° 54,1990.
- DEFFAYET.S. et VAN HEEMS.F., Mobilité horizontale, itinéraire bis ou voie de garage?, Personnel, ANDCP, n° 365, décembre 1995.
- FINOT.A., « Développer l'employabilité », INSEP Consulting Editions, paris, 2000.
- GAGNON, (Sylvie), Guide de ressources humaine destiné aux entreprises de technologie de l'information TECHNO Compétences).
- GILBERT.P, THIONVILLE.R, Gestion de l'emploi et évaluation des compétences, ESF, Paris, 1990.
- DEBANDE (Jean Christophe) et PALERMO (Sophie), dans TODOLISTE ressources Humaines, édition Veuibert, Paris.
- Le Boterf. G, Construire les compétences individuelles et collectives, Editions d'organisations, 2000.
- Le Boterf.G, Ingénierie et évaluation des compétences, Edition d'Organisation, 2001.
- LOUART.P : Gestion des ressources humaines ; Editions Eyrolles ; Paris, 1994.

- MONEREAU.M : Management des organisations touristiques ; édition Breal ; 2008.
- PERETTI (Jean Marie) : gestion des ressources humaines; Edition Vuibert.
- PERRITI (Jean Pierre), Ressources humaines, 5 eme édition VUIBERT, 1998.
- Peretti (Jean Marie), manuel de gestion, volume2.
- PETIT (André), BELANGER (Laurent), BENABOU (Charles), FOUCHER (Roland), BERGERON (Jean-Louis), Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines, édition Gaëtan Morin, Montréal, 1993.
- SEKIOU, BLOUDIN, PERETTI et autres, « Gestion des ressources humaines », Edition Debook Univercity, Bruxelles, 2001.
- SEKIOU et Autres : *GRH* ; Edition De Boeck Université ; CANADA ; 2001.
- SCHEIN.S., cité par BOURCIER Caroline.
- SHIMON.L, et autres, gestion des ressources humaines : tendance et pratique actuelles, édition pédagogique, 2002.
- SMAIN CHABANI ET HASSANE OUACHERINE, Guide de Méthodologie de la Recherche En Sciences Sociales, 1 ère édition, Alger, 2013.
- SULLIVAN, cité par GUERRERO, 2000.
- VERDUN (Fanny), Mettre en place une gestion des carrières : s'interroger sur le pourquoi et le comment, France, 2005.
- VAGUES (Jean-Louis) : Manager les hommes ; Editions d'Organisation ; Paris ; 1999.

## **B. Dictionnaire et encyclopédie :**

- PERETTI, J.-M. *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Vuibert, 2ème édition, 2001.

## **C. Travaux universitaires :**

- Aman, A., La formation intégrée, méthode de gestion des compétences : expérimentation dans une administration publique marocaine. Thèse pour le doctorat de sciences de gestion de l'université Lumière Lyon 2, 12 novembre 2001.
- AIT HAMMOU Karima, la gestion de mobilité des ressources humaines comme moyen de trajectoire carrière, étude de cas : la DGRH de la banque d'Algérie, EHEC, 2010.
- GUEYE Ndeye Birame THLAM, GC et de la mobilité à la SONATEL, maîtrise professionnelle de gestion des entreprises et des organisations, 2009.

**D. Textes réglementaires :**

- Loi n° 90-11 relative aux relations de Travail, code de travail, 21 avril 1990.
- Ordonnance n°06-03 du 19 Joumada Ethania 1427 correspondant au 15 juillet 2006.

**E. Rapport et documents administratifs :**

- Document interne à ATM Mobilis.

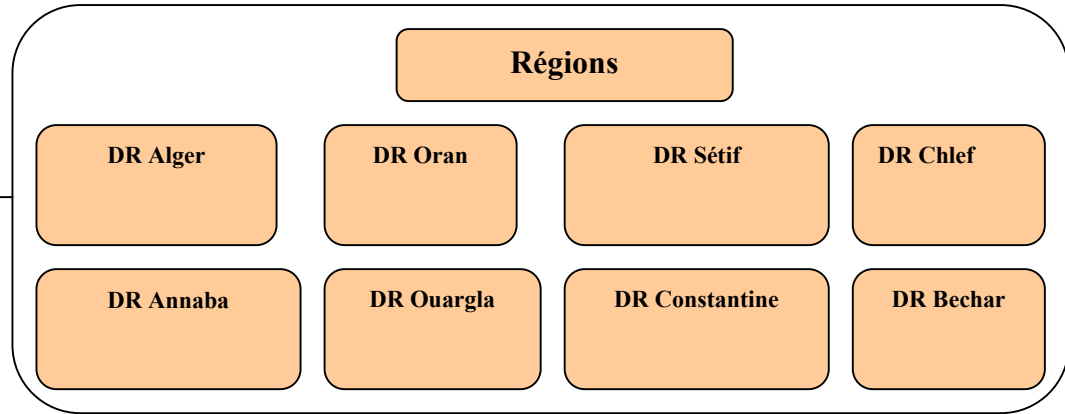
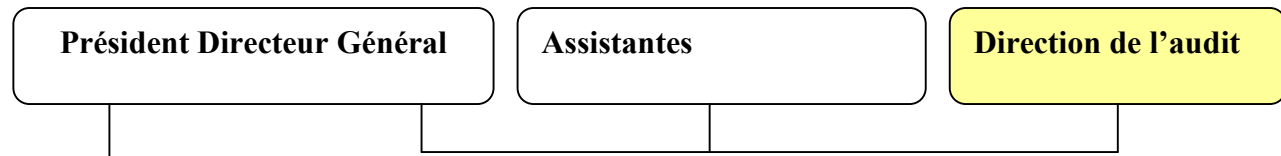
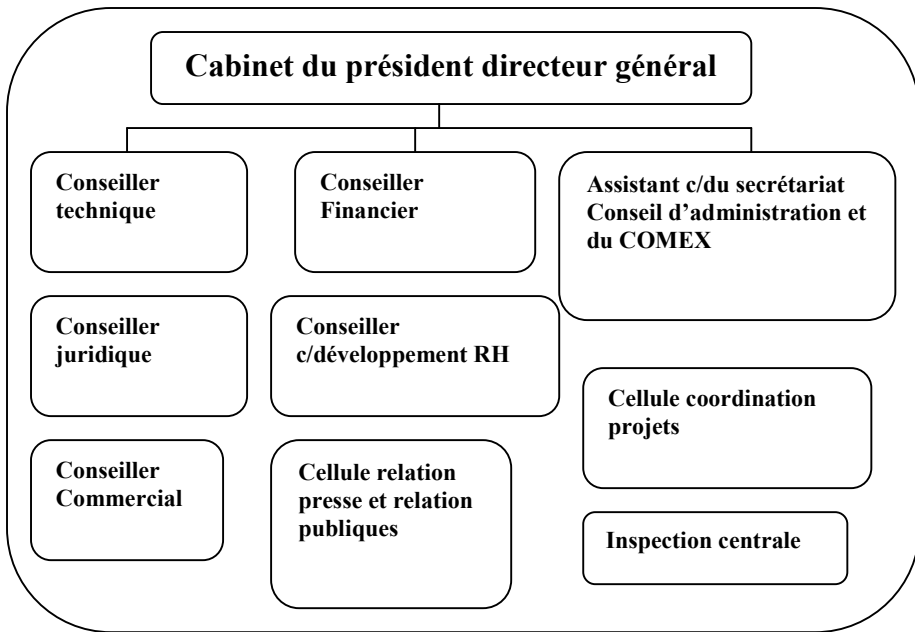
**F. Sites internet :**

- <http://www.ooreka.fr/> consulté le 15/03/2016 à 14 :40.
- Site web: [www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com), consulté le 16/03/2016 à 10:58.
- [www.droit-finances.commentcamarche.net](http://www.droit-finances.commentcamarche.net), consulté le 11/04/2016 à 11 :36.

**G. Autres :**

- Actes du congrès de l'association francophone de GRH-sept 03
- Guide méthodologique de gestion de carrière, paris.
- Xhaufclair.V, "Restructurations et nouveaux périmètres organisationnels : effets induits sur le travailleur", Séminaire sur les restructurations, Fondation de Dublin, 19 et 20 juin, 2003.

# *Annexes*

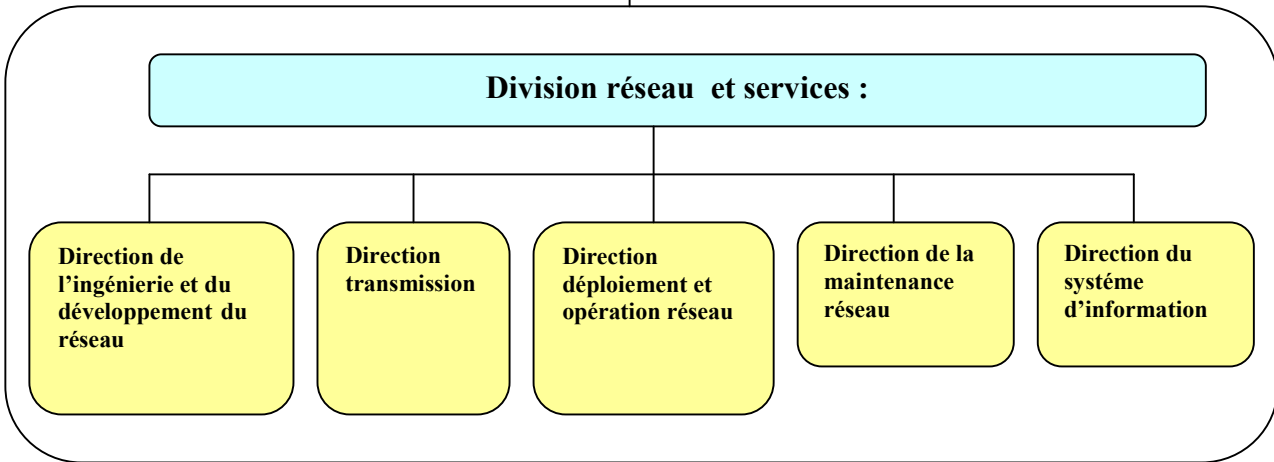
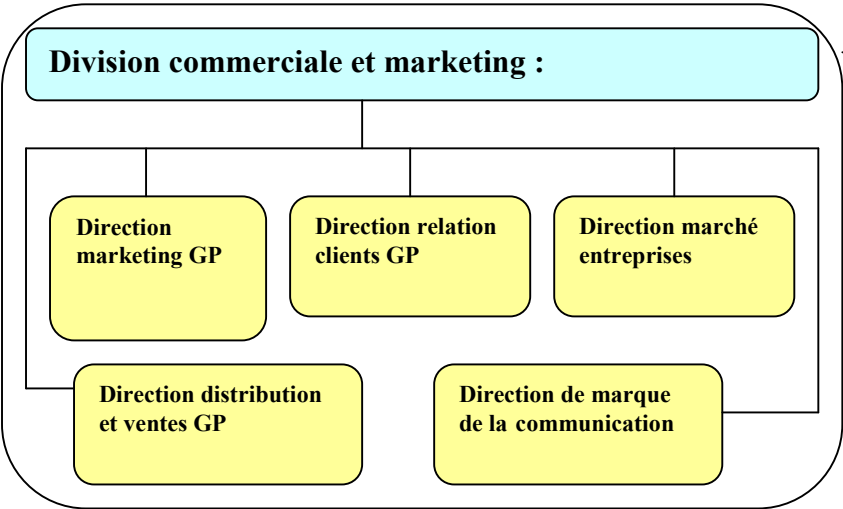
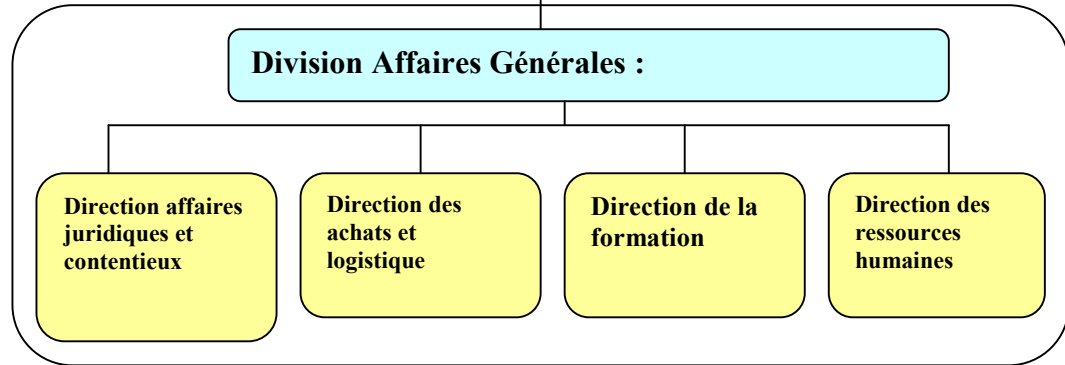


**Direction stratégique, programmation et performance :**

**Direction finances comptabilité :**

**Direction protection du patrimoine et de sécurité :**

**Direction de la qualité :**



# Ecole des Hautes Etudes Commerciales

## Questionnaire

Mesdames, Mesdemoiselles et Messieurs,  
Dans le cadre de la préparation de mon mémoire de fin d'études, pour l'obtention de master en sciences commerciales, option Management des Ressources Humaines, au sein de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales « **EHEC** » d'Alger, et dont le thème porte sur « **La Mobilité Professionnelle comme acte de la trajectoire et de Développement de Carrière RH** » nous vous prions de bien vouloir renseigner le présent questionnaire.  
Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous vous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

Nous vous remercions d'avance pour votre aide et votre précieuse collaboration.  
L'intéressée : ABADA Fériel sous l'encadrement de Mr MADAGH et Mr CHTIBI.

### Fiche signalétique :

- Sexe :

Féminin

Masculin

- Dans quelle tranche d'âge se situe le votre ?

21- 25ans

26- 35 ans

36- 45 ans

Plus de 45 ans

- Quel est votre niveau d'instruction ?

BAC

Licence

Master- Magister

Autre

Si autre, veuillez préciser : .....

- Quel est votre statut actuel ?

Cadre moyen

Cadre Supérieur

- Ancienneté dans l'entreprise :

Moins d'un an

Entre 1 an et 5 ans

Entre 6 ans et 10 ans

Pus de 10 ans

## Partie concernant la Mobilité Professionnelle :

1- Quelle est la nature de votre contrat ?

Contrat à Durée Déterminée (**CDD**)

Contrat à Durée Indéterminée (**CDI**)

2- Avez-vous déjà bénéficié d'une formation au sein d'ATM MOBILIS ?

Oui

Non

3- Est-ce que la formation est, selon vous, un moyen de faire évoluer votre carrière au sein de votre entreprise ?

Pas du tout

Plutôt non

Plutôt oui

Tout à fait

4- Avez-vous connu au moins une mobilité professionnelle au cours de votre emploi ?  
(Changement d'emploi, évolution professionnelle, promotion)

Oui

Non

Si oui, êtes-vous satisfait de votre nouveau poste ?

Pourquoi ?.....

5- Si oui, est ce que cette mobilité était subie ou volontaire?

Subie

Volontaire

6- Pensez-vous que la mobilité est un moyen de fidélité ?

Oui

Non

7- Avez-vous déjà occupé un poste de responsabilité ?

Oui

Non

8- Selon vous, quels sont les critères pris en considérations pour bénéficier une promotion ?

L'expérience

Ancienneté

Compétence

Autre

Si autre, veuillez préciser : .....

**Partie concernant le développement de Carrière :**

9- Y-a-t-il un lien entre vos missions et vos compétences ?

Pas du tout

Plutôt non

Plutôt oui

Tout à fait

10- Quelles sont vos principales motivations au travail ?

La rémunération

Climat de travail

Le développement de compétence

Les responsabilités

Si autre, veuillez préciser : .....

11- L'entreprise gère-t-elle votre carrière ?

Oui

Non

12- Aujourd'hui diriez-vous que vous êtes satisfait de votre parcours professionnels ?

Pas du tout

plutôt non

Plutôt oui

tout à fait

13- Selon vous, existe-t-il des freins à votre évolution de carrière ?

Oui

Non

Si oui, veuillez préciser : .....

14- Est-ce que vous souhaiteriez changer d'emploi dans les prochaines années ?

Oui

Non

Si oui, pour quelle (s) raison (s) : .....

**Partie concernant l'impact de la mobilité sur le développement de carrière :**

15- Seriez-vous prêt(e) à quitter votre entreprise en cas de refus de mobilité professionnelle ?

Oui

Non

16- D'après votre expérience existe-t-il des pratiques d'appréciation (évaluation de compétence) adapté au contexte d'ATM MOBILIS ?

Oui

Non

Pourquoi ?.....

17- Pensez-vous que l'évaluation est le relais de la mobilité RH ?

Oui

Non

Pourquoi ?.....

# Table des matières

<b>Résumé</b>	
<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>La liste des tableaux</b>	
<b>La liste des schémas</b>	
<b>Le sommaire</b>	
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I :La mobilité professionnelle au cœur de la Gestion des Ressources Humaines.....</b>	<b>4</b>
Introduction.....	4
<b>Section 01 : Généralités sur la GRH.....</b>	<b>5</b>
I.1.1. La gestion des ressources humaines.....	5
I.1.1.1. Historique et évolution de la GRH.....	5
I.1.1.2. L'école classique.....	5
I.1.1.3. L'école des relations humaines.....	6
I.1.1.4. L'école moderne.....	7
I.1.1.5. La théorie X et Y.....	7
I.1.2. Définition de la GRH.....	8
I.1.3. Les objectifs de la GRH.....	9
I.1.4. Les missions de la GRH.....	10
I.1.4.1. Les missions d'administration.....	10
I.1.4.2. Les missions de gestion.....	10
I.1.4.3. Les missions de communication.....	10
I.1.4.4. Les conditions d'aménagement des conditions de travail.....	11
I.1.5. Les activités de base de la gestion des ressources humaines.....	11
I.1.5.1. La gestion prévisionnelle des ressources humaines.....	11
I.1.5.1.1. Définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).....	11
I.1.5.1.2. Les objectifs de la GPRH.....	12
I.1.5.2. Le recrutement.....	12
I.1.5.2.1. Définition.....	12
I.1.5.2.2. Les objectifs du recrutement.....	12
I.1.5.3. La rémunération.....	13
I.1.5.3.1. Définition de la rémunération.....	13
I.1.5.3.2. Les objectifs de la rémunération.....	14
I.1.5.4. La formation.....	14
I.1.5.4.1. Définition de la formation.....	14
I.1.5.4.2. Les objectifs de la formation.....	14
I.1.5.5. La mobilité professionnelle.....	14
I.1.5.6. La gestion des carrières.....	15
<b>Section 2 : les nouveaux défis de la GRH.....</b>	<b>16</b>
I.2.1. Le développement des compétences.....	16
I.2.1.1. La compétence.....	16
I.2.1.2. Le développement des compétences.....	16
I.2.1.2.1. Les compétences individuelles.....	17
I.2.1.2.2. Les compétences organisationnelles.....	17
I.2.1.2.3. Les compétences collectives.....	17
I.2.2. Les défis de la GRH.....	17
I.2.2.1. Des nouvelles technologies.....	18

I.2.2.2. Les changements organisationnels.....	18
I.2.2.3. Les nouveaux modes de management.....	20
I.2.2.4. La flexibilité de l'organisation et les nouvelles formes d'emploi.....	21
I.2.2.5. L'importance des savoirs et des connaissances.....	22
<b>Section 03: La mobilité professionnelle comme acte de management.....</b>	<b>23</b>
I.3.1. Définition de la mobilité professionnelle.....	23
I.3.2. Les différents types de mobilités.....	25
I.3.2.1. La mobilité interne.....	25
I.3.2.1.1. La mobilité verticale ou promotion.....	25
I.3.2.1.2. La mobilité horizontale, fonctionnelle ou professionnelle.....	25
I.3.2.1.3. La mobilité d'environnement.....	25
I.3.2.2. La mobilité externe.....	26
I.3.2.2.1. Les cadres nomades.....	27
I.3.2.2.2. Le télétravail.....	27
I.3.2.2.3. La mobilité subie.....	27
I.3.2.2.3. La mobilité choisie.....	27
I.3.3. Quelques concepts voisins.....	29
I.3.3.1. L'employabilité.....	29
I.3.3.2. La polyvalence.....	29
I.3.3.3. Le perfectionnement ou développement du potentiel.....	30
I.3.3.4. La fidélisation du personnel.....	30
I.3.4. Les enjeux de la mobilité.....	31
I.3.4.1. Un enjeu stratégique.....	31
I.3.4.2. Un enjeu structurel.....	31
I.3.4.3. Un enjeu social.....	32
I.3.5. Les freins de la mobilité.....	33
I.3.5.1. Freins structurels.....	33
I.3.5.2. Freins liés à la GRH.....	33
I.3.5.3. Freins individuels.....	34
I.3.6. L'aspect juridique de la mobilité.....	34
I.3.7. Les outils de la mobilité.....	36
I.3.7.1. La nomenclature des postes.....	37
I.3.7.2. La fiche de poste.....	37
I.3.7.3. Le référentiel d'emploi.....	37
I.3.7.4. La pyramide des âges.....	37
I.3.7.5. La cartographie des métiers.....	37
I.3.7.6. Le référentiel de compétence.....	38
I.3.7.7. La charte interne de mobilité.....	40
Conclusion.....	41
<b>Chapitre II : fondements théoriques de la Gestion des Carrières.....</b>	<b>42</b>
Introduction.....	43
<b>Section 01 : Généralité sur la Gestion des Carrières.....</b>	<b>44</b>
III.1.1. Définition de la gestion des carrières.....	44
II.1.2. Carrière traditionnelle versus nouvelles carrières.....	46
II.1.3. Intérêt de la gestion des carrières.....	47
II.1.4. Les étapes de la gestion des carrières.....	47
II.1.4.1. La préparation au marché du travail.....	47
II.1.4.2. L'entrée sur le marché du travail.....	47
II.1.4.3. La carrière à ses débuts.....	48
II.1.4.4. La carrière à mi-chemin.....	48

II.1.4.5. La fin de carrière.....	48
II.1.5. Les limites de la gestion des carrières.....	49
II.1.5.1. Les limites individuelles.....	49
II.1.5.2. Les limites organisationnelles.....	50
<b>Section 02 : les éléments de la Gestion des Carrières.....</b>	<b>50</b>
II.2.1. Le bilan de carrière.....	50
II.2.1.1. Définition du bilan de carrière.....	50
II.2.1.2. Objectifs du bilan de carrière.....	51
II.2.1.3. Les avantages du bilan de carrière.....	51
II.2.2. La mission du Gestionnaire des Carrières.....	52
II.2.3. Les outils de la gestion des carrières.....	52
II.2.3.1. Le bilan de compétence.....	52
II.2.3.1.1. Définition du bilan de compétence.....	52
II.2.3.1.2. Les phases du bilan de compétence.....	53
II.2.3.2. La formation professionnelle continue.....	53
II.2.3.3. Le passeport de formation.....	54
II.2.3.4. Les entretiens de carrière.....	54
II.2.3.4.1. L'entretien d'évaluation.....	55
II.2.3.4.2. L'entretien professionnel.....	55
II.2.3.5. Assessment center.....	55
II.2.3.6. La gestion prévisionnelle des emplois et compétences « GPEC ».....	56
II.2.4. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la gestion des ressources humaines.....	58
II.2.4.1. L'analyse des postes.....	58
II.2.4.2. Le recrutement.....	59
II.2.4.3. La sélection.....	59
II.2.4.4. La rémunération.....	59
II.2.4.5. L'évaluation du rendement.....	59
II.2.4.6. Le développement des compétences.....	59
<b>Section 3 : la gestion des carrières et la mobilité professionnelle.....</b>	<b>60</b>
II.3.1. Principe de la gestion des carrières.....	60
II.3.1.1. Organisation.....	60
II.3.1.2. Cohérence.....	60
II.3.1.3. Implication du management.....	60
II.3.1.4. La transparence.....	60
II.3.1.5. L'appréciation.....	60
II.3.2. Accélération de la carrière.....	64
II.3.2.1. Etre mobile.....	64
II.3.2.2. Alternier des postes d'action et de réflexion.....	65
II.3.3. La fin de carrière.....	65
II.3.3.1. La cessation progressive d'activité.....	65
II.3.3.2. Le départ ou la mise à la retraite.....	66
Conclusion.....	67
<b>Chapitre III : La mobilité et la gestion des carrières au sein d'ATM MOBILIS.....</b>	<b>68</b>
Introduction.....	69
<b>Section1 : Présentation de l'entreprise ATM MOBILIS.....</b>	<b>70</b>
III.1.1. Historique et création.....	70
III.1.2. Statut juridique.....	72
III.1.3. Les moyens humains et matériaux d'ATM MOBILIS.....	73
III.1.4. Valeurs et engagements.....	74

III.1.4.1. Les Valeurs.....	74
III.1.4.2. Les Engagements.....	74
III.1.5. Missions, Objectifs et Performances.....	75
III.1.5.1. Les Missions.....	75
III.1.5.2. Les Objectifs.....	75
III.1.5.3. Les Performances.....	76
III.1.6. Organigramme.....	76
III.1.7. Organisation interne.....	76
III.1.8. Présentation de la Direction des Ressources Humaines.....	77
<b>Section 2 : présentation de l'enquête.....</b>	<b>79</b>
III.2.1. L'objectif de l'enquête.....	79
III.2.2. Présentation de l'échantillon.....	79
III.2.3. Technique de traitement et analyse des données.....	80
III.2.3.1. Technique utilisée.....	80
III.2.3.2. Outil statistique d'analyse et de traitement.....	82
III.2.3.3. Le dépouillement.....	82
III.3.4. Le déroulement de l'enquête.....	82
<b>Section 3 : Traitement et Analyse des Résultats.....</b>	<b>83</b>
III.3.1. Analyse des résultats.....	83
III.3.2. Synthèse global, diagnostic et résultats de l'étude .....	105
III.3.3. les suggestions et les recommandations.....	107
Conclusion.....	108
Conclusion générale.....	109