

Ecoles des Hautes Etudes Commerciales
D'Alger
EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
Science Commerciale**

Option : Management Ressources Humains

THEME

**LA GESTION DE LA MOBILITE
PROFESSIONNELLE COMME UN OUTIL DE
DEVELOPPEMENT DE CARRIERE DES
EMPLOYES**

ETUDE DE CAS : ALGERIE TELECOM

Présenté par :

Melle Yasmine HAMOUDA

Encadreur

Melle Malika BOUDJEMAA

Maitre assistante à EHEC

2^{ème} promotion

Septembre 2015

Dédicace

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents qui ont tout fait pour ma réussite et que j'aime plus que tout au monde

Mon frère Riad et ma petite sœur Manel

Mes amies, mes collègues et surtout à ma copine Zineb HAMZAOUI et à tous ceux et celles que j'aime

Yasmine

Remerciement

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à mademoiselle MALIKA Boudjemaa notre encadreur, qui nous a aidé à progresser dans notre réflexion grâce à ces conseils, son esprit critique et son soutien tout au long de la réalisation de cette recherche

Nous remercions également les dirigeants de l'entreprise Algérie Télécom qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui n'ont ménagé aucun effort pour répondre à nos interrogations surtout monsieur HAMZA Hamouda chef de service carrière

Nous sommes par ailleurs reconnaissant envers, nos amis

Enfin nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail de recherche

Liste des figures :

Figure N°	Intitulé du SCHEMA	Page
Figure N°1	Modèle tridimensionnel d'une organisation	18
Figure N°2	Les principales dimensions de l'employabilité des employés	24
Figure N°3	Les différentes catégories des équipes face à la performance et leur mobilité	27
Figure N°4	Les étapes de la démarche GPEC	37
Figure N°5	Le cycle de progression d'une carrière	39
Figure N°6	Organigramme du département de ressources humaines de la DOT –Mila -	60
Figure N°7	Organigramme de la DOT	61
Figure N°8	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le sexe	63
Figure N°9	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'âge	64
Figure N°10	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon CSP	66
Figure N°11	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	67
Figure N°12	Représentation graphique de la répartition de l'échantillon selon le type de contrat	68
Figure N°13	Représentation graphique de La réponse à la question n°6	69
Figure N°14	Représentation graphique de La réponse à la question n°7	70
Figure N°15	Représentation graphique de La réponse à la question n°8	71
Figure N°16	Représentation graphique de La réponse à la question n°9	72
Figure N°17	Représentation graphique de La réponse à la question n°10	73
Figure N°18	Représentation graphique de La réponse à la question n°11	74
Figure N°19	Représentation graphique de La réponse à la question n°12	75
Figure N°20	Représentation graphique de La réponse à la question n°13	76
Figure N°21	Représentation graphique de La réponse à la question n°14	77
Figure N°22	Représentation graphique de La réponse à la question n°15	78
Figure N°23	Représentation graphique de La réponse à la question n°16	79
Figure N°24	Représentation graphique de La réponse à la question n°17	80
Figure N°25	Représentation graphique de La réponse à la question n°18	81
Figure N°26	Représentation graphique de La réponse à la question n°19	82
Figure N°27	Représentation graphique de La réponse à la question n°20	83
Figure N°28	Représentation graphique de La réponse à la question n°21	84

Liste des tableaux

Tableau N°	Intitulé du tableau	page
Tableau N°1	Les différentes définition des concepts théoriques liées a la carrière	38
Tableau N°2	L'importance de la gestion des carrières	44
Tableau N°3	La répartition de l'échantillon selon le sexe	63
Tableau N°4	La répartition de l'échantillon selon l'âge	64
Tableau N°5	La répartition de l'échantillon selon CSP	65
Tableau N°6	La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	66
Tableau N°7	La répartition de l'échantillon selon le type de contrat	67
Tableau N°8	La réponse d'échantillon à la question n°6	69
Tableau N°9	La réponse d'échantillon à la question n°7	69
Tableau N°10	La réponse d'échantillon à la question n°8	71
Tableau N°11	La réponse d'échantillon à la question n°9	72
Tableau N°12	La réponse d'échantillon à la question n°10	73
Tableau N°13	La réponse d'échantillon à la question n°11	74
Tableau N°14	La réponse d'échantillon à la question n°12	75
Tableau N°15	La réponse d'échantillon à la question n°13	76
Tableau N°16	La réponse d'échantillon à la question n°14	77
Tableau N°17	La réponse d'échantillon à la question n°15	78
Tableau N°18	La réponse d'échantillon à la question n°16	78
Tableau N°19	La réponse d'échantillon à la question n°17	79
Tableau N°20	La réponse d'échantillon à la question n°18	80
Tableau N°21	La réponse d'échantillon à la question n°19	81
Tableau N°22	La réponse d'échantillon à la question n°20	83
Tableau N°23	La réponse d'échantillon à la question n°21	83
Tableau N°24	Le calcule de (r) avec Yi les personnes formés	86
Tableau N°25	Le calcule de (r) avec Yi l'avancement de grade	87

La liste des abréviations

L'abréviation	La signification
GRH	Gestion des ressources humaines
DRH	Direction ressources humaines
RH	Ressources humains, Responsable Hiérarchique
GPEC	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
PME	Petite et moyenne entreprise
CNAS	Caisse national algérienne des salaires
SPA	Société par action
DOT	Direction opérationnelle des telecommunications
ATS	Algérie télécom satellite
CCTP	Cabinet de conseils en transition professionnelle
ACTEL	Agence commerciale des telecommunications
CPT	Centre de production télécommunication
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
CDD	Contrat de la durée determine
CDI	Contrat de la durée indéterminée
TIC	Techniques d'informatiques et de la communication
ANEM	Agence national d'emploi

Sommaire

Introduction générale.....	2
Chapitre 01 : le cadre théorique de la mobilité professionnelle.....	5
1.1. Les fondements théoriques de la mobilité professionnelle	7
1.2. Les enjeux de la mobilité professionnelle.....	19
1.3. La relation de la mobilité avec d'autres disciplinesRessources humains.....	24
Chapitre 02 : le cadre théorique de la gestion de carrière	31
2.1. Les fondements théoriques de base sur la gestion de carrière	33
2.2. Les outils et les pratiques de la gestion de carrière	40
2.3. La place de la gestion de carrière dans la GRH.....	43
Chapitre03 : l'analyse de la relation entre la gestion de la mobilité professionnelle et la gestion de carrière au sein d'Algérie Télécom.....	52
3.1. La présentation d'Algérie Télécom.....	54
3.2. La démarche méthodologique de l'enquête.....	62
3.3. L'analyse des résultats et nos suggestions	87
Conclusion générale	90



Introduction générale

Introduction générale :

Face aux développements et la concurrence féroce, les entreprises obligés de s'adapter aux changements et au rythme de la vie donc le mode de management des entreprises doit aussi s'améliorer en parallèle avec ces mutations. Le management des ressources humaines occupe une place primordiale dans la démarche stratégique des entreprises en ces dernières années. Cet art englobe plusieurs fonctions : le recrutement, la formation, la gestion des conflits, la gestion de la mobilité et la gestion de carrière et autre.

Nous signalons que tous ces exigences et les contraintes qu'elles entraînent, se répercute sur l'homme en tant qu'acteur central dans l'entreprise.

A cet effet, notre travail s'intitule comme suit : « **la gestion de la mobilité professionnelle comme un outil de développement des carrières des employés au sein de la compagnie d'Algérie Télécom** ».

Le choix de ce thème de recherche réside dans son intérêt capital, surtout aux plans académiques et pratique l'intérêt du volet de télécommunication dans notre vie quotidienne et ce sujet devient une préoccupation pour les managers et les responsables de toutes les entreprises puisqu'il est au cœur de management des ressources humaines et consiste pour eux un facteur de performance et d'efficacité.

Notre travail a un but d'identifier ces deux notions RH, et la deuxième qui est un processus lourd et complexe puisqu'elle va mettre l'accent sur plusieurs concepts dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite et avec tous les événements qui vont se passer tout au long de la vie professionnelle.

Et la notion de la mobilité professionnelle qui est aussi une chose indispensable de nos jours puisqu'elle permet aux employés de développer leurs compétences et être flexible comme elle favorise la polyvalence.

Notre ambition à travers ce travail de recherche est de déceler l'importance de la mobilité professionnelle et sa relation avec le développement des carrières des employés, Pour cela nous pensons que la gestion efficace de la mobilité des ressources humaines constitue l'une des méthodes moderne de management RH permettant à l'entreprise Algérie Télécom d'acquérir un avantage compétitif et singulier dans le marché de télécommunication.

Donc nous aspirons répondre à la problématique suivante :

« Comment la gestion de la mobilité professionnelle peut –elle contribuer au développement des carrières des employés ? »

Selon bien sur l'entreprise choisie dans notre étude de cas qui est : la société ALGERIE TELECOM

L'entreprise en question est une société par action dans le secteur public algérien, son domaine d'activité est la télécommunication qui connue par son évolution continue en matière de qualité de services.

De notre problématique découle les sous- question suivantes :

- qu'est ce que la mobilité professionnelle et quelle est son impact dans le management des ressources humaines ?
- que signifie la gestion de carrière dans le management RH et comment peut –elle être efficace ?
- quelle est la relation entre la mobilité professionnelle et le développement de carrières dans le management des RH ?

Pour répondre à ces questions nous tentons de tester les hypothèses. Ces dernières se présentent comme suit :

Premièrement l'hypothèse principale qui est comme suit : il existe une forte influence positive de la mobilité professionnelle sur le développement des carrières des employés d'Algérie Télécom, à cet égard trois hypothèses nous semblent envisageables :

H 1/ il existe une forte influence positive de la mobilité professionnelle sur le développement des carrières des employés d'Algérie Télécom

H2 / la mobilité professionnelle constitue une activité primordiale dans le management au sein d'Algérie Télécom

H3 /l'efficacité de la gestion de carrière est conditionné par la mise en place d'un processus de GPEC performant au sein de l'entreprise

H 4 /la mobilité professionnelle est un levier stratégique pour développer la carrière des ressources humaines

Nous avons adopté la démarche méthodologique suivante basée sur :

- ❖ une étude documentaire relative à la collecte et l'analyse des documents théoriques de l'entreprise
- ❖ une étude pratique à travers la réalisation et l'administration d'un questionnaire soumis à un échantillon du siège de la branche DRH de la compagnie d'Algérie Télécom

Nous avons scindé notre travail en trois chapitres, les deux premiers sont dédiés à une approche théorique et le dernier à une approche pratique

- Le premier chapitre sera consacré au cadre théorique de la gestion de la mobilité professionnelle, ses types et sa relation avec d'autre concept de management des ressources humaines. Et qui est divisé en trois sections, la première consacrée pour les fondements théoriques de base sur la mobilité professionnelle ; la deuxième traitera pour les enjeux de la mobilité professionnelle et la troisième section sera consacrée à la relation de la mobilité professionnelle avec d'autres disciplines RH
- Le deuxième chapitre sera consacré pour les notions de base sur la gestion de carrière. Il est composé également de trois sections : la première présentera les fondements théoriques de la gestion des carrières, la deuxième section traitera les outils et les pratiques de la gestion des carrières et la troisième section nous démontrons la place de la gestion des carrières .
- Le dernier chapitre portera sur l'analyse de la relation entre la mobilité professionnelle et la gestion des carrières au sein d'Algérie Télécom. Pour cela nous avons aussi divisé en trois sections : la premier section consiste à la présentation d'Algérie Télécom et le département ressources humaines à travers sa structure et ses objectifs ,la deuxième section porte sur la présentation de l'enquête avec la méthodologie de recherche du questionnaire et la dernière section nous analyserons la relation et l'impact de la mobilité professionnelle sur le développement des carrières au sein de la direction opérationnelle de télécommunication d'Algérie télécom .



Chapitre 01 :

Le cadre théorique de la
mobilité professionnelle

Introduction du chapitre 01 :

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

Le concept de mobilité recouvre des champs multiples et renvoie à des pratiques managériales très différentes. La mobilité du travail en effet, été étudiée sous différents angles à travers de nombreuses disciplines scientifiques. L'économie tout d'abord a cherché à étudier les flux de la main d'œuvre à l'échelle internationale afin de déterminer l'existence d'externalités liées à la mobilité professionnelle et géographique. D'autres économistes se sont intéressées aux conséquences de la mobilité en termes de capital humain. En psychologie du travail, des chercheurs se sont intéressés à la mobilité et aux changements du contenu du travail comme facteur de stress. Par ailleurs, des sociologues ont étudié la mobilité en termes de migration de population et d'aménagement du territoire. Ainsi, la mobilité est un concept par nature transversal, étudié sous différentes formes.

Pour cela nous avons divisé ce chapitre en trois sections qui ont présenté comme suit :

Dans la première section nous allons présenter quelques généralités et les fondements théoriques de la mobilité professionnelle dont : les définitions, les types de la mobilité interne, externe « nationale et internationale »

Dans la deuxième section nous exposerons les enjeux de la mobilité professionnelle, nous avons déduit que la mobilité comme facteurs de fidélisation, de motivation, de gestion de compétence et plafonnement de carrière

Dans la section trois nous évoquerons la relation de la mobilité professionnelle avec les autres disciplines R H telque la formation, le recrutement, la performance et la polyvalence

« Le monde déteste le changement, c'est pourtant la seule chose qui lui a permis de progresser »

Charles Ketterin

1.1.1. La définition de la mobilité professionnelle

La littérature de la gestion des ressources humaines définit traditionnellement la mobilité professionnelle comme un changement d'entreprise, d'établissement ou de service dans une perspective plus organisationnelle, comme une succession de postes. Mais la mobilité professionnelle occasionne de nombreux changements dont les aspects peuvent varier ; elle peut avoir lieu dans le cadre d'un changement d'employeur ou encore différer selon le type de transformation dans le contenu de l'emploi. C'est pourquoi il convient d'approfondir la notion de mobilité professionnelle pour ensuite en comprendre les enjeux.

Selon le dictionnaire des RH, la Mobilité est « le caractère de ce qui peut changer de place ou de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise ».¹

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

Comment savoir si une équipe est mobilisée ? En fait, il y a des caractéristiques importantes qui différencient une équipe mobilisée d'une qui ne l'est pas :

- 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 ²

2^{ème} définition : La mobilité est la capacité à se mouvoir ou à être mis en mouvement, à changer de place. En gestion des ressources humaines, elle renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi. On dit d'une personne qu'elle est mobile si elle accepte un nouvel emploi dans son entreprise ou dans une autre.

On voit apparaître la distinction entre mobilité interne et externe suivant le

¹ Dictionnaire ressources humaines, dictionnaire encyclopédie illustré, édition, 2000 p 40

²GAGNON ,(Sylvie), Guide de ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information TECHNO *Compétences*) p 125

franchissement de la frontière de l'entreprise. Ainsi, on peut définir la mobilité interne comme un changement d'établissement sans changer d'employeur. Mais cette définition est assez restrictive dans la mesure où un salarié changeant de poste dans un même établissement n'entrerait pas dans le champ de la mobilité interne. C'est pourquoi, nous préférons la vision qui associe la mobilité interne à un changement d'activité, de profession, ou une augmentation de salaire

La mise en place de filières promotionnelles ou de dispositifs de pilotage de carrière via le bilan Professionnel et de compétences correspondent à des pratiques de plus en plus développées face à la montée des exigences professionnelles des salariés (souhait de développement personnel...) et à l'évolution socioculturelle (dispersion des familles...)

La mobilité professionnelle peut donc être définie comme un changement de poste ou de fonction qui s'accompagne d'un changement dans la nature de l'emploi. Elle peut être assortie d'une période de formation plus ou moins longue selon la difficulté des compétences à acquérir. Ici, nous tenterons d'appréhender les différents aspects de la mobilité interne même si nous avons vu qu'elle n'est pas aussi éloignée de la mobilité externe.

D'après les définitions citées ci-dessus, nous avons compris que la mobilité se fait à l'intérieur de l'entreprise (changement de poste ou de fonction). En effet, elle peut avoir lieu à l'extérieur de l'entreprise.

Deffayet et Van Heems (1995) précisent que différentes formes de mobilité peuvent coexister : mobilité verticale, géographique et fonctionnelle ne s'excluent pas mutuellement. Mais si plusieurs formes de mobilité peuvent coexister dans une entreprise, plusieurs facteurs déterminent la prédominance d'une des formes. Ainsi, le secteur d'activité, la culture de l'entreprise ou encore les caractéristiques des salariés (statut, métier, qualification) influencent les formes de mobilité les plus courues dans une entreprise.¹

1.1.2 : Mobilité interne : La mobilité interne fait partie du développement de la carrière d'un salarié. Si avant, la mobilité interne a pu être synonyme de « mise au placard », elle est aujourd'hui davantage synonyme de développement et motivation.

¹ BOURCIE,(Caroline),Mémoire de master de gestion des ressources humaines et les relations sociale université de paris 2005 /2006 p 54

Pour les entreprises, il est notamment de fidéliser les employés en leur permettant de changer de poste, de métier ou de fonction au sein de la même entreprise.

Ce type de mobilité s'entend d'un mouvement d'un emploi à un autre à l'intérieur de la même organisation avec ou sans changement géographique.

Selon Eric Beaudouin, le cofondateur Consultants, un cabinet de conseils en transition professionnelle (CCTP) : « *Le plus grand danger pour un salarié est de rester dans un même job trop longtemps. Donc pour attirer des gens dans votre entreprise, il faut leur montrer qu'il leur sera possible d'occuper des postes variés* »

Il est nécessaire de comprendre les différentes formes qu'elle peut revêtir. Parmi, les typologies existant sur le sujet, nous parait précise et complète. Elle distingue trois grands types de mobilité interne en fonction du changement sur l'échelle hiérarchique, de la transformation dans le contenu de l'emploi, et du lieu d'exercice de l'activité

1.1.2.1 Mobilité verticale ou catégorielle : il s'agit d'un mouvement ascendant ou descendant le long de la ligne hiérarchique ; un mouvement vers le haut associé à un changement de statut, de rémunération ou de responsabilité correspond à une promotion. La promotion est généralement sanctionnée par un changement de catégorie, de grade ou de classification et assortie d'une augmentation de la rémunération. La plupart des auteurs incluent dans le concept de mobilité ascendante une dimension hiérarchique, fonctionnelle et pécuniaire.

La politique de promotion: il existe deux politiques

➤ **La promotion au coup par coup :**

Le problème de promotion ne se pose que lorsqu'un poste à pourvoir existe. la hiérarchie rechercher avec le responsable de personnel si l'un des salariés possède les aptitudes requises, la promotion « coup par coup » peut intervenir à tous les niveaux hiérarchiques ; la nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquats peut aboutir à des échecs

Les promotions manquées qui entraînent un constat d'échec se révèlent particulièrement coûteuses, aussi apparait-il nécessaire d'organiser la promotion.

➤ **La promotion organisée :**

Repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation de personnel, elle nécessite des prévisions, une répartition minutieuse et une étude des répercussions, elle

repose sur « le plan de remplacement »¹

1.1.2.2 Mobilité horizontale : changement de poste sans évolution hiérarchique, ni changement de salaire ou de responsabilité ; ce changement nécessite de faire appel à des compétences que le salarié n'exerçait pas auparavant ou tout du moins pas de la même façon. C'est à ce titre que la mobilité horizontale s'inscrit généralement dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources humaines ; on distingue deux formes majeures :

1.1.2.2.1 Mobilité d'environnement : même contenu de métier et même niveau de responsabilité mais dans un univers professionnel différent.

1.1.2.2.2. Mobilité fonctionnelle : changement de métier ou fonction mais à même niveau hiérarchique.

1.1.2.3 La rétrogradation : c'est la forme de mobilité la moins souhaitée, la plus négative, car elle correspond à l'inverse d'une promotion hiérarchique.

C'est en effet, une vraie perte de responsabilités de prestige et d'autorité au travail

En effet , le développement de la mobilité interne impose de très grands efforts en matière de communication, destinée à valoriser toutes ses formes et faire comprendre que la mobilité accrois et enrichit les compétences et garantit l'employabilité future .

Donc pour résumer nous pouvons mis l'accent sur une dimension particulière de la mobilité, la dimension radiale. Elle est relative à la notion de pouvoir et d'influence du salarié, acteur dans la construction de sa carrière. La dimension radiale correspond aux rapprochements des salariés vers les centres de pouvoir des organisations. Schein propose ainsi d'appréhender les mouvements de personnel dans un « cône de mobilité » qui prend en compte trois dimensions de la mobilité : la dimension verticale, radiale et fonctionnelle².

1.1.3 Mobilité externe : elle à visé professionnelle de créer une culture d'entreprise, un langage commun des façons de travailler et des valeurs similaires dans les différentes unités du groupe .cette mobilité constitue un élément parmi d'autre (le management des

¹ PERETTI,(Jean Marie),*La gestion des ressources humaines*6^{ème} édition d'organisation p115

²BOURCIER,(Caroline), op.cit. p15

itinéraires de carrière, le système de rémunération et de récompense) Hennart .1993 qui consiste à fortifier, développer une culture organisationnelle plus importante et décentralisés¹

Cette forme de mobilité est combinée à l'une des deux premières, elle peut être nationale ou internationale

1.1.3.1 la mobilité géographique nationale : Il s'agit dans ce cas de figure d'une mutation qui s'effectue vers l'extérieur de l'entreprise. Ça peut être souhaitée (démission) ou subie (licenciement).

Dans certaines organisations, nous trouvons d'autres aspects de mobilité que sont la reconversion et la rétrogradation.

1.1.3.1.1. Licenciement : La mobilité peut également être imposée par l'entreprise, notamment lors de changements importants d'organisation, de stratégie, ou lors de la recherche de gains de productivité se traduisant par des diminutions d'effectifs dans certains secteurs. A titre d'exemple, lors de la fermeture totale ou partielle de sites, ou encore lors de plan de sauvegarde de l'emploi, la mobilité est contrainte. On parle alors de reclassements internes lorsque le salarié est muté à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe, et de reclassements externe sinon. Ainsi, les cadres nomment les mutations imposées au cinquième rang des motifs de mobilité interne, même si le niveau de satisfaction par rapport à celle-ci est toujours très élevé.

1.1.3.1.2. Démission : La mobilité externe devient de plus en plus un phénomène qu'on observe très fréquemment. Si l'individu estime que l'entreprise où il travaille ne valorise pas suffisamment ses compétences et ne réalise pas assez ses attentes, il cherche à la quitter donc la démission est une mobilité volontaire.

Les entretiens de démission peuvent apparaître comme un moyen d'anticiper et de comprendre les causes du turn-over dans une entreprise. Ce type de pratique est généralement utilisé dans les entreprises fortement touchées par la mobilité externe et lorsque le marché de l'emploi est tendu. Du point de vue de la forme, l'entretien apparaît comme une discussion entre le salarié démissionnaire et un responsable RH ; lors de l'entretien, le salarié peut parler librement des causes qui l'ont poussé à partir. De ce

¹LANG,(Peter), *l'expatrié : un acteur social de la mobilité internationale* édition scientifique internationales, édition Berne 2006 p 21

recueil d'informations, l'entreprise pourra corriger la situation en rectifiant les facteurs incriminés.

1.1.3.1.3. L'outplacement : la frontière entre mobilité désirée et mobilité contrainte n'est pas aussi imperméable. Tout d'abord, on remarque que la mobilité est souvent liée à des facteurs externes, sources d'opportunité. Ainsi, lors de rachat, de fusion d'entreprises ou encore lors de restructuration ou de redéploiement d'activités, les salariés se sont trouvés face à des opportunités qu'ils ont saisies au passage. La décision de mobilité ne provient donc pas nécessairement d'une stratégie anticipée et délibérée de l'entreprise ou du salarié. Comme le montrent Hourquet et Roger (2003) sur une population de chercheurs industriels, les mutations sont souvent liées à des événements agissant comme déclencheur. Par ailleurs, on remarque que le caractère subi ou volontaire est subjectif. Nous pouvons, en effet, observer un lien entre le caractère volontaire ou subi de la mobilité et l'âge des individus. Lorsque la mobilité est verticale (promotion, avancement) ou assure une plus grande sécurité de l'emploi, notamment en début de vie professionnelle, ou en fin de carrière, elle serait plutôt volontaire.

En revanche, la mobilité serait plutôt subie et synonyme de précarité quand elle est associée à des fins de contrats ou des licenciements.

Un autre élément rend le caractère subi ou non plus tenu ; dans la plupart des entreprises, la mobilité est plus incitée qu'imposée. L'entreprise met en place des mesures incitatives soit en termes de responsabilités soit en termes de salaires afin de rendre la décision de mobilité volontaire et concertée. Parfois, la pression en ce qui concerne la mobilité est plus subtile, plus ancrée dans les valeurs de l'entreprise. Ainsi, certaines mobilités peuvent être contraintes par des normes présentes dans l'entreprise, le salarié ne pouvant les refuser par pression « sociétale ». Mais au-delà du clivage mobilité volontaire, mobilité contrainte, on s'achemine de plus en plus vers une mobilité co-construite. Les parcours professionnels, et les mobilités qu'ils supposent, ne sont plus uniquement à l'initiative du salarié ou l'entreprise mais prend de plus en plus la forme de contrat d'engagement. Ainsi, comme le résume Roger et Ventolini (2004), « il existe un continuum de situations où l'initiative de la mobilité se partage entre l'entreprise et le salarié ».

1.1.3.2. La mobilité géographique internationale : changement de localisation du travail à l'échelle internationale c'est le cas le plus problématique, qui intéresse vivement les entreprises elle utilise depuis longtemps pour développer et assurer le contrôle des

opérations de l'entreprise à l'étranger. Désormais, elle est également mise en œuvre dans l'optique du développement des compétences et de la promotion

1.1.3.2.1. Le détachement : il n'existe aucune définition de la notion de

détachement elle est régie par la réglementation de la sécurité sociale, dans le code de la sécurité sociale on entend par détachement le fait de maintenir au régime de protection sociale du pays habituel d'emploi un travailleur qui va durant un temps déterminé exercer son activité professionnelle sur la territoire d'un autre pays , le détachement recouvre en réalité des situations nombreuses et variées, mais la caractéristique principale du détachement consiste dans le fait d'affecter un salarié dans une entreprise sans rompre le contrat initial en plus de ça il se caractérise par le maintien du lieu de subordination entre l'employeur d'origine et le salarié détaché

Donc le détachement est une mission temporaire à l'étranger et non d'une carrière à l'étranger et ca qui confirme quelques articles du statut générale des travailleurs comme suit :

Art. 133 : « Le détachement est la position du fonctionnaire qui, placé hors de son corps et/ou de son administration d'origine, continue à bénéficier dans son corps au sein de l'institution ou l'administration publique dont il relève, de ses droits à l'ancienneté, à l'avancement et à la retraite. Le détachement est révocable ».

Art. 134 : « Le détachement du fonctionnaire est prononcé de droit pour exercer

- une fonction de membre du Gouvernement;
- un mandat électif permanent dans une institution nationale ou une collectivité territoriale;
- une fonction supérieure de l'Etat ou un poste supérieur dans une autre institution ou administration publique;
- un mandat syndical permanent dans les conditions fixées par la législation en vigueur;
- pour suivre une formation prévue par les statuts particuliers;
- pour représenter l'Etat auprès d'institutions ou organismes internationaux;

- pour suivre une formation ou des études, lorsque le fonctionnaire est désigné par l'institution ou l'administration publique dont il relève.

Art. 135 : Le détachement peut être prononcé à la demande du fonctionnaire pour exercer :

- ✓ auprès d'une autre institution ou administration publique et/ou dans un grade autre que son grade d'origine
- ✓ des fonctions de direction auprès d'entreprises ou d'organismes dans lesquels l'Etat détient tout ou partie du capital
- ✓ une mission au titre de la coopération ou auprès d'institutions ou d'organismes internationaux.

Art. 136 : « Le détachement est consacré par un acte administratif individuel pris par la ou les autorités habilitées et prononcé pour une durée minimale de six (6) mois et une durée maximale de cinq (5) ans. »

Art. 137 : « Le fonctionnaire mis en position de détachement est soumis aux règles régissant l'emploi dans lequel il est détaché. Le fonctionnaire détaché est évalué et rémunéré par l'institution ou l'administration publique, l'entreprise ou l'organisme auprès duquel il est détaché.

Toutefois, le fonctionnaire détaché pour effectuer une formation ou des études, peut être rémunéré par l'institution ou l'administration publique à laquelle il appartient. »

Art. 138 : « A l'expiration de son détachement, le fonctionnaire est réintégré de plein droit dans son grade d'origine, même en surnombre ». ¹

1.1.3.2.2 .L'expatriation souvent l'expatriation est définie par opposition au détachement se caractérise par une dualité de contrat, l'expatrié travaillant dans la plupart des cas pour le compte de la société d'accueil

Le statut de l'expatrié se caractérise essentiellement et la plus souvent par :

- ✓ Travail pour le compte de société d'accueil

¹Règlement N°06-03 du 15 juillet 2006 relatif de statut générale des travailleurs algériens

- ✓ Pas d'affiliation au régime obligatoire de sécurité sociale dans le pays d'origine
- ✓ Pas d'appartenance à l'effectif de la société d'origine
- ✓ Rémunération fixée et versée par la société d'accueil
- ✓ Absence de résidence dans le pays d'origine sur le plan fiscal

Afin d'avoir tous ça il faut d'abord obtenir le permis de travail ou l'autorisation de travail temporaire ce dernier qui se fait en cinq étapes comme suit :

- 1- Obtention de l'accord de principe auprès du Ministère du travail et de l'emploi et de la sécurité sociale
- 2- L'obtention de l'avis favorable auprès de l'agence nationale de l'emploi (A N E M)
- 3- Obtenir du visa de travail par les travailleurs étrangers auprès de l'ambassade d'Algérie
- 4- Obtention de l'autorisation provisoire de travail auprès de la direction d'emploi
- 5- Obtention du permis de travail il est à noter les autorisations provisoires de travail sont délivrées aux travailleurs étrangers appelés à exercer une activité salariée d'une durée inférieure ou égale à trois mois

1.1.3.2.3 Le télétravail est une forme de travail où les employés peuvent mener leurs activités en dehors du lieu de travail réel, tout en disposant d'un horaire flexible.

Malgré l'absence d'une définition claire du terme « télétravail », on remarque que les éléments suivants sont toujours pris en considération :

- La dimension du lieu de travail,
- La dimension du temps ;
- l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC)

Nous pouvons donc dire que le télétravail signifie travailler indépendamment de l'espace et du temps en utilisant les TIC.

La définition juridique du télétravail peut être trouvée dans CAO nr. 85 bis sur le télétravail. Ici, le télétravail est défini comme « une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat

de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle » ¹

Différentes formes de télétravail existent, du fait qu'on puisse télétravailler dans de nombreux endroits que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur des bâtiments de l'employeur. Dans le cas du premier type de télétravail, c'est à-dire qu'il s'effectue sur le site de l'entreprise, on parle de bureau satellite ou de « telecottage ».

Le deuxième type est la forme la plus populaire du télétravail, qui est sans aucun doute le travail à domicile.

Enfin, la troisième forme de télétravail concerne le télétravail mobile ou nomade. Dans le cadre de cette enquête¹, l'accent est mis sur le travail à domicile et le travail satellite. ²

1.1.3.2.3.1 Le travail à domicile :

Est la forme la plus connue du télétravail, et il est souvent confondu avec le terme générique de télétravail. Quand on pratique le travail à domicile, l'employeur doit s'assurer que l'employé dispose d'un bureau dans son domicile. Ainsi, cela permet à l'employé d'effectuer (en partie) son travail à la maison. Du fait que le télétravail diffère des formes traditionnelles de travail, des conventions appropriées sont nécessaires. Établir des accords clairs dans le cadre du télétravail s'avère être plus important comparativement à l'utilisation de bureaux satellites ou du siège principal de l'entreprise, car peu de contrôle

1.1.3.2.3.2 Le travail satellite :

Lorsqu'on pratique le travail satellite, les employés d'une entreprise, qu'ils soient des employés à temps partiel ou à temps plein, travaillent dans un bureau satellite ou un « telecottage ». Ils s'agit d'un lieu décentralisé qui est souvent plus rapide ou plus facile à atteindre par les employés que le site principal de l'employeur. La différence entre un bureau satellite et un « telecottage » est qu'il est situé ou non dans un bâtiment partagé avec d'autres sociétés. Concernant un bureau satellite, le bâtiment est loué ou acheté par la même entreprise, alors que dans un « telecottage », différentes entreprises bénéficient d'un même bureau. Outre les équipements nécessaires, il est extrêmement important, autant pour

¹<http://www.cnt-nar.be/CAO/cao-85.pdf> publié le 9 novembre 2005 consulté le 05 avril 2015 à 22 :30

²Helling et Mokhtarian, *Etude relative à l'impact environnemental, de mobilité et socio-économique du télétravail dans les entreprises de grande taille* en Région de Bruxelles-Capitale. 2011 p7

un « telecottage » que pour un bureau satellite, quel'emplacement du bureau soit dans un endroit facilement accessible pour les employés. ¹

1.1.3.2.3.3 Avantages et inconvénients de télétravail

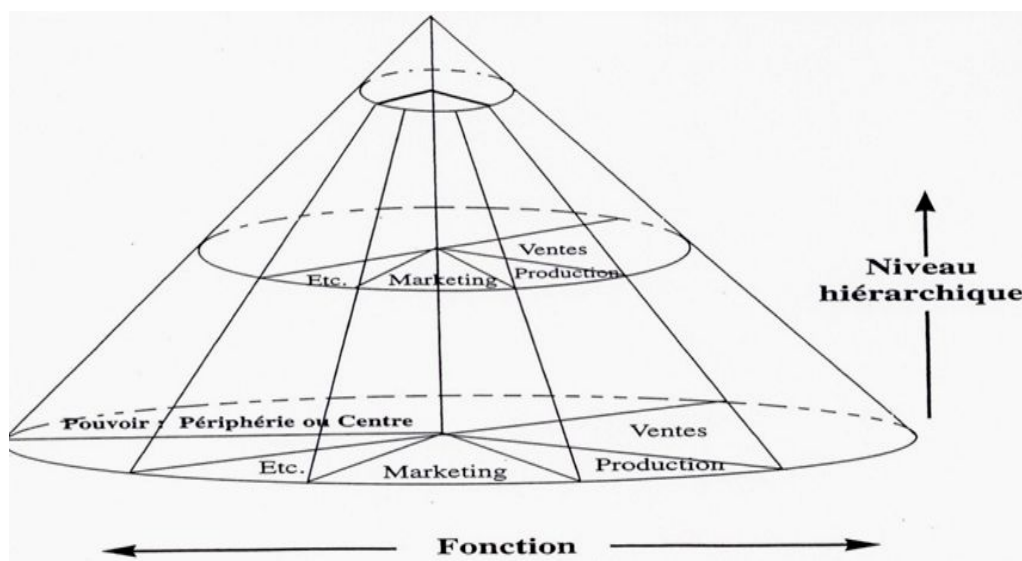
En termes de mobilité, la principale force du télétravail est la réduction (si le travail satellite) ou l'élimination (si le travail à domicile) de la distance domicile-travail et du temps de déplacement qui y est associé. Cela peut évidemment contribuer à une mobilité durable vu la réduction des kilomètres pendulaires d'autant plus que l'heure de pointe du trafic peut être soulagée car les employés qui travaillent chez eux ou qui profitent d'horaires flexibles peuvent l'éviter. En outre, un taux d'occupation moindre du bâtiment principal de l'employeur (suite au télétravail) peut créer des opportunités dans le domaine de la mobilité, comme par exemple, diminuer le nombre d'emplacements de stationnement et l'utiliser de manière alternative et plus durable tout en fournissant plus d'accessibilités aux usagers des transports alternatifs à la voiture. Les effets les plus importants en termes de mobilité peuvent être réalisés en cas de travail à domicile car dans un tel cas, le déplacement pendulaire est complètement évité.

Cependant, il y a aussi des menaces qui pourraient réduire cet effet positif. Ainsi, en pratique les horaires flottant ne sont pas encore largement utilisés, car on n'accepte toujours pas que les employés arrivent plus tard sur leur lieu de travail. Une autre menace provient du fait que nous constatons que le trajet au bureau satellite se fait le plus souvent en voiture, malgré le fait que de nombreuses entreprises s'efforcent de localiser leurs bureaux satellites près d'une gare. Cette tendance s'explique, en partie, du fait que les abonnements de transports en commun ne sont pas suffisamment adaptés à la flexibilité que le télétravail permet. Dès lors, on constate qu'en cas de travail satellite, on utilise la voiture et que certains travailleurs à domicile effectuent des déplacements locaux supplémentaires en voiture. Toutefois, ce comportement, bien qu'il crée des coûts supplémentaires sur la mobilité, reste inférieur au profit qui peut être obtenu en évitant le déplacement vers le bâtiment principal de l'entreprise.

Les stratégies visant à assurer que le télétravail puisse contribuer à une mobilité durable devraient donc se concentrer ; d'une part à sensibiliser les employés, de sorte qu'il y ait un changement de mentalité à accepter des horaires plus flexibles. D'autre part, il importe que les entreprises de transport public contribuent au télétravail grâce à des abonnements adaptés qui offrent la possibilité de visiter des lieux différents et/ou qui tiennent compte du

¹Ibid. ,p 17

fait que l'on travaille aussi parfois à domicile. L'emplacement du bureau satellite est également très important pour son succès ; son accessibilité doit être facile ¹



Source :Schein E. , “The Individual, the Organization and the Career : a Conceptual Scheme”, *Journal of Applied Behavioral Science*

Figure N°1 : cône de mobilité : le modèle tridimensionnel d’une organisation ²

Commentaire :

A partir de ce schéma, un effort de clarification s’impose pour rendre compte des pratiques des entreprises .Ainsi, apparait-il que la notion de la mobilité englobe celle de carrière et que, par conséquent, un même vocable est susceptible de renvoyer à des pratiques très différentes, répondant à des politiques elles aussi différentes

Les travaux de Schein (1971) vont plus loin et mettent l’accent sur une dimension particulière de la mobilité, la dimension radiale. Elle est relative à la notion de pouvoir et d’influence du salarié, acteur dans la construction de sa carrière. La dimension radiale ³correspond aux rapprochements des salariés vers les centres de pouvoir des organisations. Schein propose ainsi d’appréhender les mouvements de personnel dans un « cône de mobilité » qui prend en compte trois dimensions de la mobilité : la dimension verticale, radiale et fonctionnelle

¹<https://www.google.dz/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=le+processus+de+la+gestion+des+carri%C3%A8res> consulté le22/4/2015 à 23 :22

²SCHEIN(E). , “The Individual, the Organization and the Career : a Conceptual Scheme”, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7 .1971, n°4, pp. 401-426

1.2. Les enjeux de la mobilité professionnelle

Une politique de mobilité accompagnée d'une politique de formation constitue un moyen de s'adapter aux changements environnementaux. Mais pour répondre aux besoins de compétences et d'emplois, l'entreprise possède différents leviers d'action. Le recrutement externe peut permettre d'acquérir des compétences inexistantes dans l'entreprise et difficilement transférables, la réorganisation du travail peut également offrir la possibilité de répartir la compétence sur un mode donné. Alors si les entreprises, conscientes des limites et des obstacles liés à la mobilité, choisissent de mettre en place des politiques coûteuses et de privilégier le recrutement interne, c'est qu'elles en attendent un certain nombre de bienfaits.

1.2.1. La mobilité comme facteur de fidélisation et de performance

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

Mobilité, fidélisation et performance

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

Mais au-delà de l'amortissement de l'investissement, il semble qu'il soit performant de stabiliser le personnel à plus long terme. Ainsi, la mobilité interne est source de performance à plusieurs niveaux. Comme l'explique la littérature sur les compétences, les entreprises sont en compétition pour maintenir ou accroître leur avantage concurrentiel. Or, le maintien de cet avantage concurrentiel passe par la maîtrise de « compétences clés ». Ces « compétences clés » représentent des actifs stratégiques pour les entreprises. En effet, les individus possédant ces compétences deviennent des facteurs de performance et

peuvent donc devenir l'objet d'une concurrence entre firmes. Les entreprises doivent donc savoir lutter contre la fuite des compétences

Nous pouvons donc dire que la fidélisation ainsi que la mobilité professionnelle et surtout interne deviennent des atouts stratégiques pour retenir les individus sources de performance. La mobilité interne, en tant que facteur de fidélisation et de stabilisation de la main d'œuvre formée par l'entreprise, est source de performance¹

1.2.2. La mobilité professionnelle, source de motivation durable pour les employés

1.2.2.1. La mobilité comme facteur d'évolution

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

A cela s'ajoute le fait que, pour beaucoup de employés, une mobilité interne est à la fois une marque de confiance et l'occasion de prouver leur valeur. En effet, l'entreprise montre à l'employé mobile qu'elle le considère comme une ressource à potentiel, puisqu'elle pense que ses compétences sont transférables à d'autres domaines; pour l'employé, c'est l'occasion de confirmer des compétences déjà repérées, et de révéler éventuellement d'autres compétences inexploitées. Ainsi, la mobilité interne permet, d'une part, une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, et d'autre part, la confiance qu'elle suppose renforce l'attachement des employés à l'entreprise, surtout en ce qui concerne les jeunes cadres. L'idée que la mobilité interne contribue à motiver les employés donc est un facteur de satisfaction durable. Ainsi, la mobilité en permettant d'évoluer, en favorisant les promotions et en étant une marque de confiance de l'entreprise vis-à-vis du l'employé est un facteur de motivation durable.

¹BOURCIER,(Caroline),Opcit p 32

1.2.3 La mobilité comme issue aux plafonnements des carrières

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

Ces adaptations de la structure vont donner à la mobilité un nouveau rôle. On remarque, ainsi, que se développent actuellement les structures aplaties où le nombre de niveaux hiérarchiques diminue, ce qui rend les promotions simples de plus en plus difficiles et rares.

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

Mais la mobilité ne se résume pas à un simple moyen de lutte contre l'insatisfaction liée au plafonnement de carrière. En effet, l'impossibilité des entreprises à assurer de belles promotions surtout internes contraint ces dernières à modifier les termes du contrat implicite qui les lie à ses employés. Ainsi, le contrat implicite se déplace d'une promesse de carrière vers un engagement de mobilité. A défaut de promotion assurée, l'entreprise offre à ses employés les meilleures conditions possibles afin qu'ils puissent construire leur carrière grâce aux dispositifs de mobilité. L'entreprise ne garantit plus la mobilité verticale mais s'engage à offrir des mobilités horizontales.

1.2.4. La mobilité comme outil de gestion des compétences

Si la connaissance est au cœur de la performance comme l'explique certaines théories managériales, les politiques de mobilité deviennent des leviers d'action pour gérer ces compétences, ce qui explique leur enjeu stratégique tant pour l'entreprise que pour ses employés.

1.2.4.1. La mobilité, outil de développement et de transfert des connaissances

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

Nous pouvons aussi montrer que la mobilité favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, en variant ses expériences, un employé augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être sclérosant. Dans la même lignée, donc la mobilité favorise la capitalisation des connaissances en permettant des échanges d'expériences. De plus, la mobilité favorise le brassage des employés et élargit les « rencontres ». Or, le transfert de connaissances au sein de l'entreprise passe bien par un « brassage » des individus, permettant la diffusion des savoirs au sein de l'organisation. Mais pour que le transfert soit efficace, il est généralement nécessaire de codifier les connaissances afin de faciliter la diffusion. La mobilité ne peut donc assurer ce rôle de transfert qu'à condition que des dispositifs de formalisation des connaissances soient mis en place.¹

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

Ainsi la mobilité comme le transfert de connaissance ont le même caractère

¹Ibid. . P 39

« d'adéquation » entre un besoin de l'entreprise et la présence de compétences chez un employé.

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

1.2.4.2. Développer l'adaptabilité et l'employabilité des employés

1.2.4.2.1. La mobilité, facteur de développement des employés

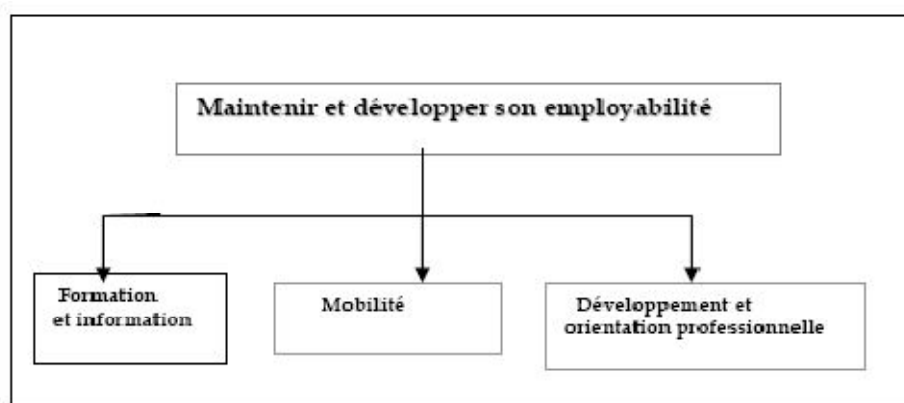
L'évolution des compétences et la mutation rapide du travail sont des réalités de plus en plus présentes aux yeux des employés et des entreprises. Les employés conscients de l'état de plus en plus instable du marché de l'emploi, s'intéressent aux nouvelles compétences émergentes et aux orientations qu'ils peuvent prendre. Ils savent que leur formation initiale et le choix de leurs études ne conditionnent plus l'ensemble de leur carrière. Par ailleurs, contrairement à ce que l'on a pu penser, il n'y a plus aujourd'hui d'adéquation parfaite entre la formation et le métier. Les employés, parce qu'ils sont les premiers concernés, mais également les autres acteurs de l'entreprise, savent qu'il est nécessaire de continuer à évoluer et à se former. Pour évoluer, il est donc nécessaire de changer de travail ou d'environnement. Et la mobilité horizontale poursuit, sur le long terme, un objectif d'adaptabilité des ressources humaines, l'objectif étant de développer le potentiel des employés qui peuvent acquérir d'autres compétences sur de nouveaux emplois. Ainsi, la mobilité est une condition de l'évolution professionnelle. Elle est souvent accompagnée d'une formation qui permet d'aider au changement et à la transition.

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

- « L'employabilité comme performance escomptée vis-à-vis du marché du travail qui vient en parallèle aux pratiques accentuées des C.D.D. »,

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

Ainsi, la mobilité permet de développer l'employabilité des salariés en jouant sur les différents aspects. En effet, la mobilité participe au développement des compétences, des capacités d'apprentissage et de l'adaptabilité, donc il accroît sa capacité d'initiative et de créativité. Enfin, étant plus adaptable, le salarié mobile permet à l'entreprise d'être plus flexible et de se s'adapter au marché. La mobilité est alors source de performance. La mobilité représente la seconde dimension mesurée de l'employabilité (changement de poste, de service ou d'entreprise, de lieu géographique).¹



FigureN°2 : Les principales dimensions de l'employabilités des employés « Hategekima,2004 »

1.3. La relation entre la mobilité professionnelle et les autres disciplines RH

1.3.1 La mobilité et la formation : La formation est le pilier du développement des compétences, elle interfère dans toutes les étapes à tous les moments, la compétence ce n'est pas un acquis c'est construit en perpétuel devenir que des actions de formation doivent renforcer pour continuer à exister au présent comme en futur

Nombreuses sont les actions de formation aux compétences :

Acquisition de nouvelles compétences, développer les compétences actuelle, évaluation et transfert les compétences

La politique de formation doit viser à faciliter l'adaptation et l'évolution des compétences

¹Ibid. p 41

professionnelle des employés ainsi que l'ouverture vers des mobilités internes grâce aux actions financées par le plan de formation ¹

1.3.2. La relation mobilité et recrutement :

La première caractéristique d'une politique de mobilité est le recours au recrutement interne. Or, l'intérêt de recruter en interne par rapport au recours au marché externe se mesure en termes d'économies de coût de transaction. Lorsque l'entreprise privilégie la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a l'avantage de connaître l'employé au niveau de ses qualités, ses compétences, sa façon de travailler... Cette connaissance préalable de l'employé permet de lutter contre le risque dit de sélection adverse. Ce risque se fonde sur l'asymétrie d'information en faveur de l'employé lors d'un recrutement externe ; en effet, lui seul détient les informations concernant sa capacité de travail ou ses compétences. Ainsi, pour un recrutement en interne. Le recours à une politique de mobilité permet donc de réduire l'incertitude quant au risque précontractuel. De plus, grâce à ce type de recrutement en interne, nous limitons également les comportements opportunistes de l'employé qui « flânent », pour reprendre l'expression taylorienne. En effet, puisqu'on connaît l'employé sur son ancien poste, il est peu probable qu'il change de comportement après sa mutation. La mobilité interne permet donc de réduire le risque post contractuel dit d'aléa moral. Enfin, il existe d'autres facteurs exogènes qui augmentent les coûts de transaction et incitent donc à privilégier le recrutement en interne par rapport au marché externe. On peut citer, dans ce type de facteurs, l'arrivée de classes creuses sur le marché du travail ou encore la rareté de certaines compétences dues à l'émergence des nouvelles technologies. Ces facteurs créent des tensions à la hausse sur les salaires et accroissent les coûts. Il existe donc des intérêts

Financiers à privilégier la mobilité interne pour adapter les besoins aux ressources.

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

¹CECILE ,(Dejoux),*gestion de compétences et GPEC* ,édition DUNOD paris 2008, p 91

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

Nous pouvons donc déduire la relation entre la GPEC et la mobilité : la GPEC entraîne des actions à mettre en place ; d'un côté des formations comme réponse qualitative aux écarts entre les ressources actuelles et besoins futurs, et d'un autre côté la mobilité comme réponse quantitative et terme d'effectifs.

En effet, la mobilité vise quatre objectifs :

- Satisfaire les souhaits ou impératifs personnels,
- Répondre à des objectifs de développement individuel et collectif, ce qui correspond à la gestion de carrière.
- Améliorer le système de communication dans l'entreprise.
- Redéployer les ressources humaines en fonction de l'analyse des besoins.

Remarque : nous constatons de ces objectifs que ce 04ème objectif rejoint la problématique de la GPEC.¹

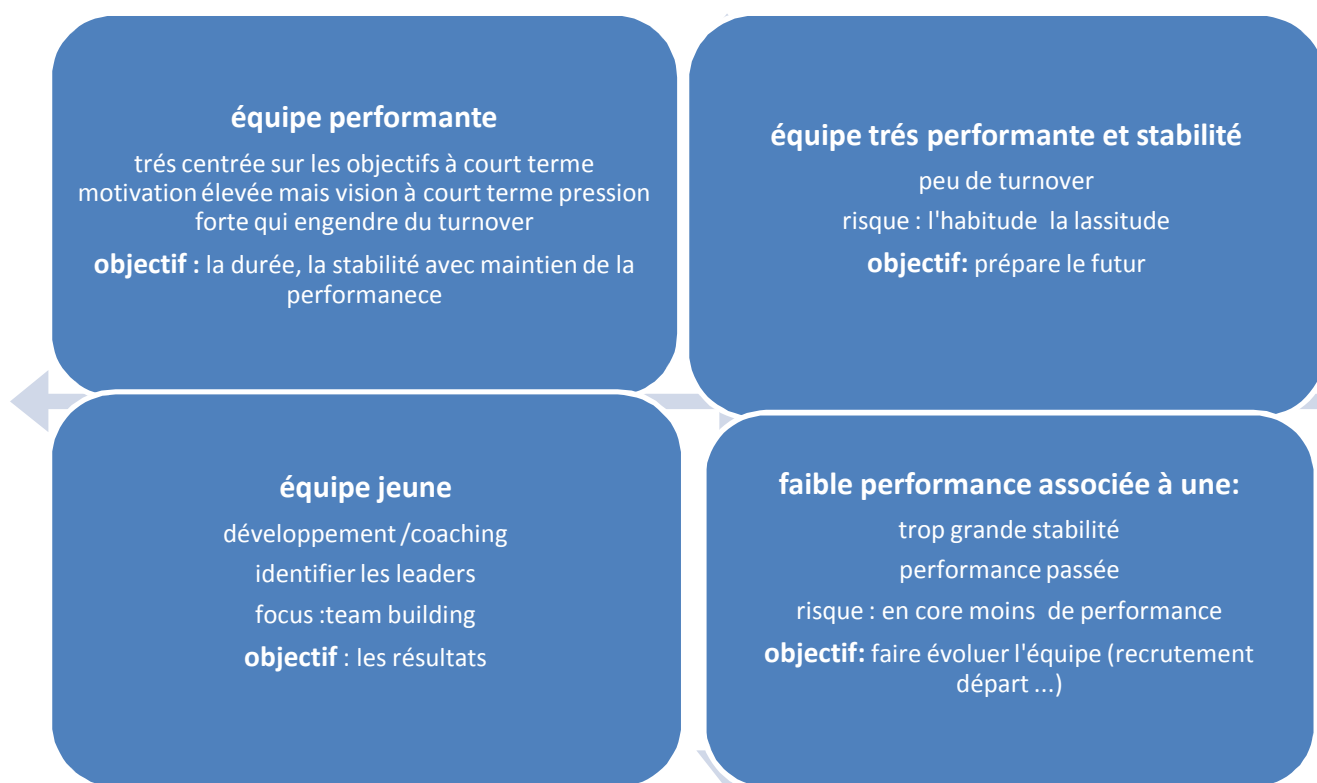
1.3.3. La mobilité et la performance :

Changer de responsabilité permet d'améliorer la performance individuelle .la remise en cause régulière des acquis par la confrontation à de nouvelles responsabilités aide chaque personne à développer son portefeuille de compétences et accroît sa performance .en effet le mouvement renforce la capacité à regarder les problèmes sous un autre angle et favorise l'innovation

¹BERNIER ,(Philippe), *La GPEC : construire et optimiser une démarche de gestion préventive*, 2ème Edition d'organisation ,paris

-une très grande stabilité est aussi un risque, au même titre qu'une trop grande volatilité

Le schéma suivant associe la performance collective d'une équipe à sa stabilité :



Source : HIELIETTE *mobiliser les potentielles*, édition d'organisation, paris 1994 p 48

Figure N°3 : les différentes catégories des équipes face à la performance et leur mobilité au sein d'une entreprise

Quatre catégories se distinguent :

- L'équipe volatile et performante : instable, vivant une forte pression et très orientée court terme .le rôle du manager et du DRH est alors de rechercher la stabilité tout en conservant le niveau de performance
- L'équipe stable et performante : peu de changements, peu de nouveaux et peu de départs .il s'agit d'un stade mature qui comporte le risque du non mise en question. Action à entreprendre : favoriser la mobilité pour préparer le futur
- L'équipe à la performance réduite et instable : plusieurs facteurs peuvent expliquer cette situation : des difficultés managériales ou structurelles. L'action doit porter sur le retour à la performance via l'accompagnement et l'observation
- L'équipe peu performante et très stable : le temps est venu de changer.¹

¹HIELIETTE *mobiliser les potentielles*, édition d'organisation, paris 1994 p 48

1.3.4. La mobilité et l'éthique : la mobilité est souvent associée à la précarité car elle débouche sur des abus inacceptables de la part de certaines entreprises, le DRH doit être autant engagé dans son combat contre ces abus qu'il doit l'être dans son rôle d'accompagnement de la mobilité, il ne s'agit pas uniquement d'un point de vue éthique mais aussi économique

Les situations d'abus créent des résistances justifiées qui bloquent l'évolution du rapport au travail et présentent « l'indéterminé » comme seul espoir alors que l'espoir peut se trouver dans bien d'autres options ...¹

1.3.5. La mobilité et la polyvalence :

La polyvalence professionnelle reste originale dans une époque de changement rapide de l'organisation et de la diminution du temps de travail, la polyvalence trouve son expression dans deux dimensions

Horizontale : elle reflète l'expression d'une compétence qui s'élargit à la maîtrise des techniques d'un métier vers d'autres métiers

Verticale : elle reflète l'expression d'une compétence qui permet l'intégration d'une fonction vers d'autres fonctions à d'autre niveau

Cependant le terme de polyvalence bien qu'étant l'essence même du refondement tylorien de la division du travail reste toujours ambiguë voir péjoratif car il ne fait pas référence à une fonction ou un métier précis dans la nomenclature des emplois on part donc de ce constat pour arriver à dégager un concept plus précis la « multi polarité professionnelle » approprié aux exigences économiques et sociales de l'évolution des organisations, mais aussi de l'aspiration des personnels à vivre des notions telles que la flexibilité, la transmission de savoir, la transversalité, la formation continue et la gestion des carrières

Donc la polyvalence se distingue de la mobilité. La polyvalence entretient des liens étroits avec la mobilité, néanmoins elle ne se réduit pas à des changements de postes mais fait référence à un élargissement des tâches assumées. Ici, le concept de polyvalence associe la rencontre pour le professionnel de diverses situations et le développement de ses

¹Ibid. p 225/226

compétences, plus de mobilité plus que l'individu soit polyvalent et flexible ¹

¹<https://www.google.dz/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=le+processus+de+la+gestion+des+carri%C3%A8res> consulté le 22 mai 2015 à 19 :00

Conclusion du chapitre 01 :

La stabilité d'emploi ne doit plus être considérée comme un critère de réussite ni pour l'organisation, ni pour l'individu d'autant plus qu'actuellement les possibilités de gravir des échelons hiérarchiques dans une même organisation sont minces parce que les organisations font de plus en plus disparaître les niveaux élevés dans leur organigramme, par conséquent, il reste de moins en moins de ces niveaux à offrir aux jeunes cadres afin de les stimuler dans leur travail certaines organisations utilisent de plus en plus les déplacements horizontaux à l'interne. Quand elles peuvent à cause de leur orientation d'affaires, effectuer des développements dans le monde, elles comptent sur les qualités d'adaptation à d'autres cultures de certains de leurs effectifs. Bref la mobilité est une vertu à cultiver pour les salariés ambitieux qui désirent développer leur carrière.

« Pour s'améliorer il faut changer. Donc pour être parfait il faut avoir changé souvent »

Winston Churchill



Chapitre 02 :

Les notions de bases sur la
gestion des carrières

Introduction du chapitre 02 :

La gestion des carrières se pose en interface avec plusieurs autres activités de la fonction ressources humaines, d'un côté elle prend appui sur les exigences liées à la planification des ressources humaines et repose également sur le type et le niveau des compétences ciblées dans le recrutement. D'un autre côté elle influence grandement les programmes de développement des compétences compris dans la formation et la reconnaissance du travail accompli lors de l'évaluation du rendement

Dans son sens le plus large, cette activité touche la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle de la mobilité du personnel à l'intérieur d'une organisation

Elle ne se limite pas exclusivement aux mouvements de promotion (verticaux ascendant) du personnel, mais elle s'étend également aux mouvements horizontaux, et même verticaux descendants ultimement elle fait en sorte que le potentiel de l'employé soit bien identifié développé et surtout pleinement utilisé

En fait, sa fonction principale consiste à assurer une relève à tous les niveaux hiérarchiques

Les bénéfices organisationnels découlant de la gestion des carrières constituent l'amélioration de la flexibilité organisationnelle l'assurance d'une relève qualifiée, le renforcement de la culture et une mobilisation accrue du personnel ¹

Donc nous avons réparti ce travail en trois sections comme suit :

La première section consiste à les fondements théoriques de base de la gestion des carrières telle que les définitions et le plan de carrière avec la GPEC, la deuxième consacrer pour présenter les différents outils et pratique de la gestion de carrière et la dernière va élaborer la place de la gestion des carrières dans la GRH .

¹ LOUISE Lemire et Yves . C gagnon *La gestion des ressources humaines dans les organisations publique*
p95

2.1 LES FONDEMENTS THEORIQUES DE BASE DE LA GESTION DE CARRIERE

Avant toute chose il faut mettre en évidence le concept de la carrière pour arriver à bien comprendre, nous avons trouvé beaucoup de définition en ce domaine et nous décelons celles qui suivent :

2.1.1. DÉFINITION

«Une carrière dans une entreprise, c'est avant tout une succession d'affectation à des postes de travail, et la gestion d'une carrière assure le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise».

Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise et des desirs exprimés par les membres de son personnel, ce compromis s'exprimant en décisions de recrutement, de formation, des mutations internes ¹

2^{ème} définition : la gestion de carrière chez les entreprises publique

La carrière correspond habituellement au cheminement professionnel d'un individu, au cours duquel il bénéficie d'une amélioration relative de sa condition. En rétrospective, la carrière d'un individu représente la progression ou les étapes qu'il aura franchies durant sa vie active. S'il n'y a jamais eu de consensus sur ce qu'est la fonction publique de carrière dans l'administration publique fédérale, elle désigne néanmoins, de façon générale, l'ensemble des investissements de la vie active des employés au service de l'État.

Une fois leur permanence obtenue, les employés continuent à acquérir de l'expérience et à assumer leurs responsabilités tout en étant guidés par les valeurs de l'administration publique.

La carrière traditionnelle dans l'administration publique est donc caractérisée par une relation de longue durée qui favorise, grâce à la sécurité d'emploi, le maintien en emploi du fonctionnaire au fil des ans. Ce type de stabilité crée une codépendance entre l'organisation et les employés, où la première obtient la coopération, la loyauté et la performance de ses employés, alors que ces derniers bénéficient d'une sécurité financière et d'occasions de promotion. La fonction publique de carrière mise donc principalement sur la relation employeur-employé et sur la confiance mutuelle dans un cadre de gestion

¹ JEAN Marie Peretti, *gestion des ressources humaines*, 6^{ème} édition, p104

des ressources humaines partenariales qui se charge, entre autres choses, de la gestion et du développement de la carrière de ses employés.¹

3^{ème} définition : on peut définir le mot « carrière » dans un sens strict comme l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution ; l'expression « gestion de carrière » a un sens plus large on peut définir comme « un ensemble d'activités d'entreprise par une personne 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 , habiletés et compétences ²

quelle que soit la définition que nous adoptions pour cerner la gestion des carrières il s'en dégage que les actions entreprises par l'individu lui-même par une organisation , pour promouvoir une carrière ne sont pas un événement qui se produit à un moment précis dans le temps , déjà prévu et qui est facilement explicable par un seul terme ; il s'agit plutôt du résultat d'une démarche qui s'étend sur une longue période .parce qu'elle implique plusieurs intervenants et qu'elle réfère à toute une vie pour les individus concernés

4^{ème} définition D'après le dictionnaire « LAROUSSE » le mot carrière vient du mot latin « carrus » qui signifie « char » c'est un terme qui a une origine militaire « le carré ». Le mot carrière signifie « chemin pour les courses de chars »³.

L'idée de chemin ou de trajectoire est plus positive. La carrière est souvent associée à d'autres notions positives comme celle de :

- Progression
- Avancement
- Promotion
- Développement

« Le mot carrière indique la profession présentant des étapes, des degrés successifs : parcours professionnel »

Compte tenu des nombreux départs à la retraite, la gestion des carrières devient une pierre angulaire de la GRH, et s'attache alors à la liaison entre l'évolution des structures et le développement des hommes. Reste à mettre en place le système de gestion des carrières

² Abou-Baker BAHRI et Yamina MEHDI mémoire de licence « management stratégique des RH et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel » université Abou-Baker BELKAID –Tlemcen 2013/2014 p 40

² SEKIO et ali, *gestion des ressources humaines*, édition organisation p 365

² Dictionnaire le petit Larousse dictionnaire de français édition paris 2003 p 47

approprié : la politique salariale, les plans de carrière individuels ou collectifs, des organigrammes prévisionnels, un plan de remplacement, un plan de formation individuel nécessaire à l'adaptation ou à l'évolution individuelle ou collective et la politique de recrutement.¹

2.1.2.1 : le plan de carrière : les employés qui travaillent pour les organisations de grande taille possèdent un service de ressources humaines développé sont plus favorisée pour préparer leur plan de carrière que ceux qui travaillent pour les organisations de petite taille, dans ces grandes organisations chaque personne est un numéro parmi beaucoup d'autres²

Nous pouvons dire que le plan de carrière est une activité opérationnelle de l'organisation liée à la planification des effectifs humaines donc est un ensemble des activités d'un individu soucieux de réussir sa vie professionnelle et conscient de la nécessité de s'adapter aux métamorphose du marché actuel de l'emploi

Nous pouvons aussi le défini comme un processus décisionnel à propos des offres d'emploi à prendre ou à refuser par un individu³

2.1.2.2 La GPEC

2.1.2.2.1 Définition de la GPEC la gestion prévisionnelle du personnel comme telle, n'est pas de facture récente ; ces premiers développement datent de la fin des années 60, à cette époque, les directions de personnel des groupes d'entreprise et des principales administratifs s'efforçaient de promouvoir un outil de connaissance des ressources disponibles et de leur projection dans l'avenir afin de mieux maîtriser les risques de dérives des volumes d'emplois et des équilibres budgétaires

-limitée à certaines considérations « arithmétiques » la gestion prévisionnelle du personnel était purement quantitative et souvent bien théorique « l'essentiel c'est nos prévisions collent au plus près de nos réalisations » à cette gestion prévisionnelle des effectifs s'est substituée progressivement la GPEC dont les dernières formalisations constituent une innovation majeure de la GRH à la fin des années 80

¹Sylvie LEDRU Fiches synthèse de la GRH p 32

² SEKIOU opcit p 376

³ Ibid. p 369

-un certain nombre de critiques ont nourri récemment la polémique autour de la pertinence de cette approche, le désenchantement exprimé par quelques praticiens est souvent à la mesure des fausses illusions qu'ils entretenaient autour de la GPEC ce n'est pas une démarche qui peut résoudre les difficultés économiques des entreprises et tous les problèmes de personnel

-la GPEC peut simplement aider les entreprises à poser autrement la problématique de l'emploi, en appréciant plus rigoureusement toutes les incidences à termes des choix politiques de l'entreprise, afin de faciliter la définition de mesures plus appropriées à la régulation du « marché interne » de l'entreprise

Divers constats permettent de comprendre les arguments qui justifient pleinement la défense de cette démarche :

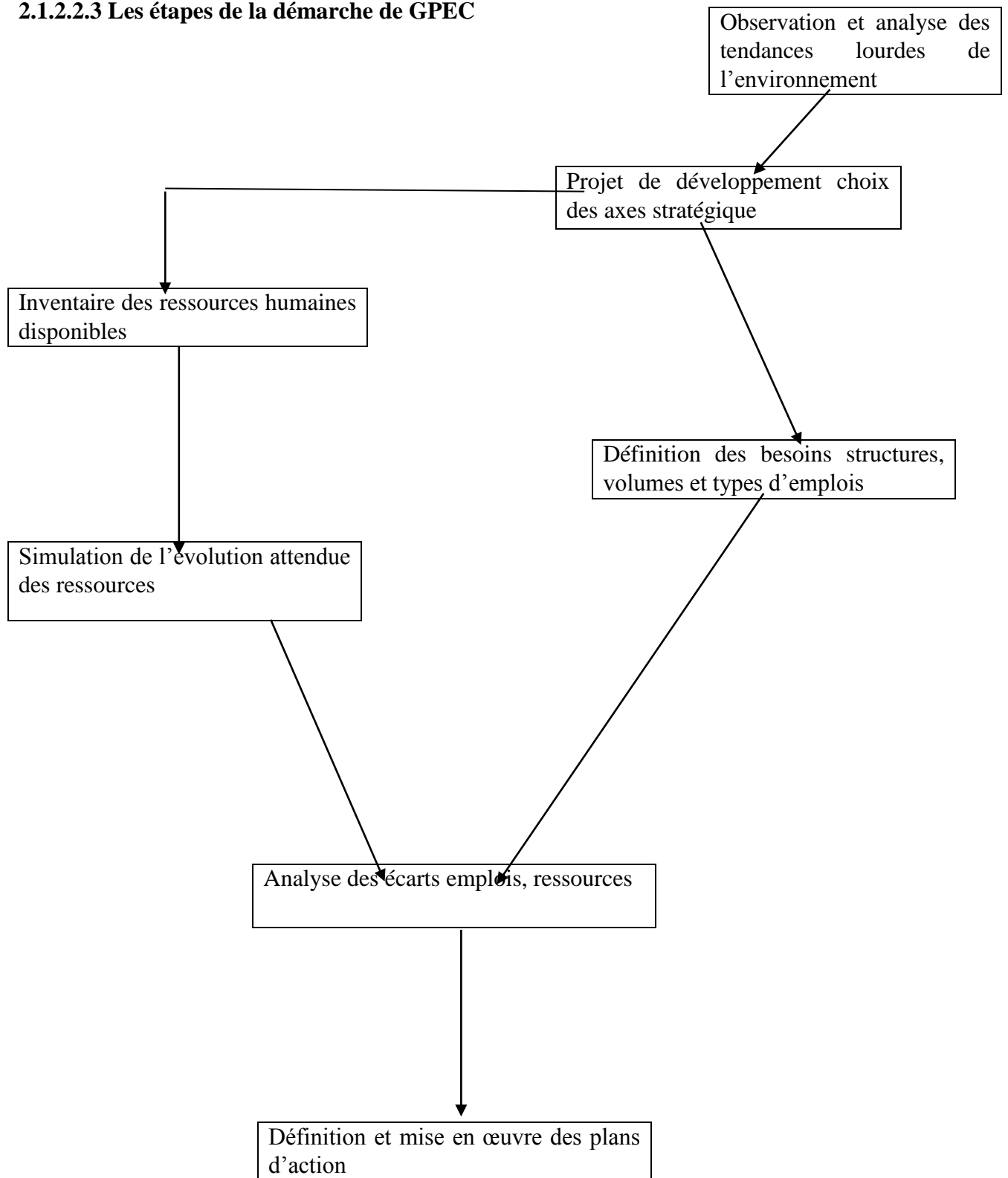
- la réduction inéluctable de certaines activités liées à la restructuration des appareils productifs au ralentissement de la croissance altère définitivement la croissance des effectifs
- l'adaptation de l'organisation du travail à un management plus participatif et l'introduction de nouvelles technologies tendent à raccourcir les chaînes hiérarchiques
- les savoir-faire des entreprises étant de moins en moins stabilisés, ils modifient en permanence le volume et la nature des emplois ¹

2.1.2.2 Les caractéristiques de la GPEC : les principales caractéristiques de la GPEC peuvent se résumer ainsi :

- La GPEC est un mode d'approche global et préventif de la gestion de ressources humaines
- La GPEC est un mode d'action intégré à la stratégie d'ensemble d'entreprise
- La GPEC est un mode de gestion participatif des ressources humaines

¹ VIARGUES (J.L) *manager les hommes* édition d'organisation paris, 2000 p 45

2.1.2.2.3 Les étapes de la démarche de GPEC



Source : Jean Louis Viargues *manager les hommes* édition d'organisation paris¹

Figure N°4 : schéma explicative des étapes de la démarche de GPEC

¹ Ibid. ,p 47

2.1.2.2.4 Les conditions de réussir la GPEC la réussite de la démarche repose sur :

- ❖ un engagement précis de la direction de l'entreprise auquel on peut se référer dans la durée l'idéal que la variable emploi-ressources humaine est des volets du développement stratégique de l'entreprise.
- ❖ l'information donnée aux salariés quant aux possibilités d'évolution des carrières.
- ❖ l'adéquation des règles et des procédures aux objectifs visés.
- ❖ la capacité des directions des ressources humaines à mettre en œuvre les analyses et les plans d'action dans lesquels interagissent des acteurs multiples.

Comme nous avons vu que la gestion des carrières fait appel à une vaste terminologie parmi eux le concept de plan de carrière, carrière traditionnel, carrière nomade, employabilité comme il exprime le tableau ci-dessous

Tableau N°1 : les différentes définitions des concepts théoriques liés à la carrière ¹

Le concept	Première définition	Deuxième définition
Carrière	Emploi, situation, profession, travail	Profession ou métier rattaché à des étapes successives ou parallèles au cours de la vie active d'une personne
Plan de carrière	Activité opérationnelle de l'organisation liée à la planification des effectifs	Processus décisionnel à propos des offres d'emploi à prendre ou à refuser par un individu
Plan traditionnel de carrière	Série d'étapes préparées conjointement par l'organisation et par l'individu pour pouvoir la progression verticale d'un salarié à potentiel promoteur	Modèle ascendant de cheminement de carrière qui traduit une certaine stabilité au sein de la même organisation
Carrière nomade	Plan de carrière à progression horizontale favorable à une diversité dans les expériences pour les individus	Cet indicateur mesure à la fois l'effort du salarié et l'effort de l'employeur
Employabilité	Indicateur qui mesure le temps nécessaire qu'une personne « moyenne » met pour retrouver un emploi à l'intérieure ou extérieure	Cet indicateur mesure à la fois l'effort du salarié et l'effort de l'employeur

¹ DAVID Alis, ali, *GRH une approche internationale, 3^{ème} édition*, paris, 2011 p 400

2.1.3 : l'évolution des carrières :

Selon divers écrits, le cheminement d'une carrière comporte plusieurs étapes. Les étapes du déroulement d'une carrière sont constituées d'une suite d'événements prévisibles qu'une personne est appelée à vivre au cours de sa vie, indépendamment du type d'emploi qu'elle occupe. La connaissance des étapes du déroulement d'une carrière peut aider les personnes et les organisations à comprendre les problèmes et les événements spécifiques qui se présentent au fil des ans. Nous examinerons brièvement cinq étapes de la progression d'une carrière.

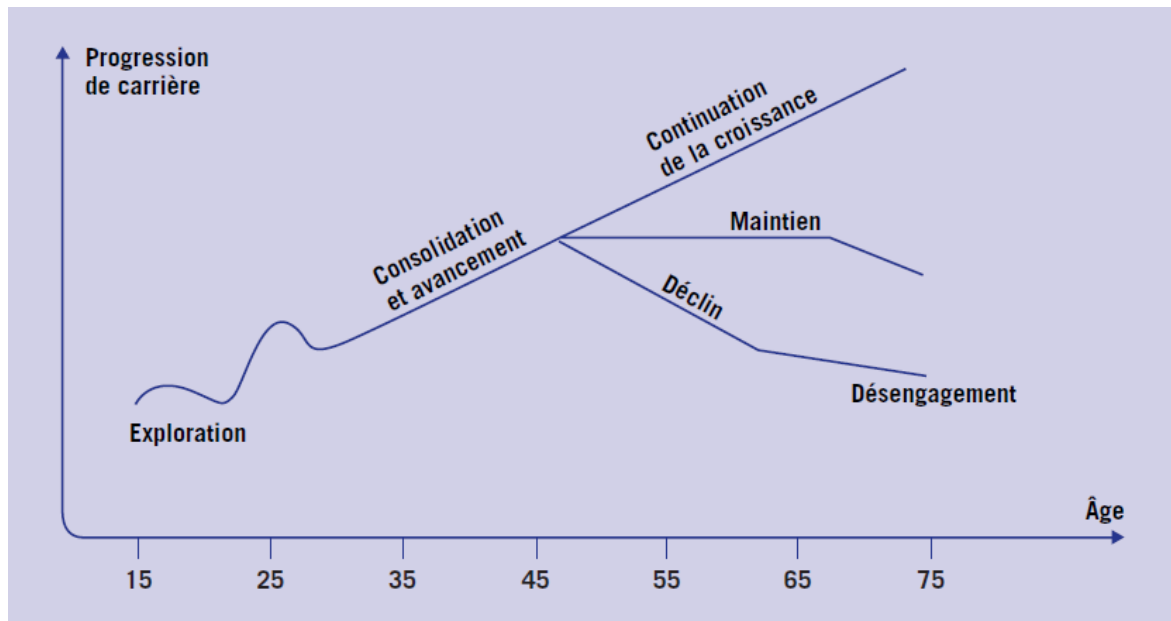


Figure N°5 : Le cycle de progression d'une carrière selon HALL ¹

-Étape 1 :

La préparation au marché du travail. Cette première étape s'étend de la naissance à l'âge d'environ 25 ans. C'est au cours de cette période qu'une personne fait son premier choix professionnel et poursuit des études qui lui permettront de s'y consacrer. L'image associée à une profession donnée prend forme progressivement au cours de l'enfance, de l'adolescence, et au début de l'âge adulte.

Étape 2 :

L'entrée sur le marché du travail. Le choix d'un emploi et d'une organisation forme l'essentiel de cette deuxième étape. L'un des principaux problèmes qu'une personne est appelée à vivre durant cette période est désigné par l'expression « choc de la réalité ». Ce choc résulte du fait que les individus peuvent avoir des attentes irréalistes par rapport aux

¹HALL(D), careers in organizations, santa monica , goodwill,1976

emplois qu'ils désirent occuper et trouver, une fois arrivés sur le marché du travail, que les postes d'entrée dans les organisations ne sont pas particulièrement stimulants. Cette étape survient habituellement entre 18 et 25 ans.

-Étape 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 personnes ont généralement entre 25 et 40 ans lorsqu'elles franchissent cette étape.

-Étape 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 personnes réévaluent alors le mode de vie qui a caractérisé leur carrière jusque-là. Elles peuvent opter pour un nouveau mode de vie qui soit en accord avec le précédent ou, au contraire, complètement différent. C'est également au cours de cette étape que ces personnes passent en revue les buts qu'elles ont atteints et songent aux autres buts qu'elles pourraient se fixer dans l'avenir. Le plafonnement de carrière et des compétences insuffisantes sont des problèmes caractéristiques de cette étape.

-Étape 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, certains individus envisagent de rester actifs sur le plan professionnel, alors que d'autres décident d'amorcer un retrait graduel ou définitif du marché du travail. ¹

2.2.: Les outils fondamentaux de la gestion des carrières :

2.2.1 :L'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 salariés déjà en poste en les mettant en situation

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

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

¹GUERIN (G)et .WILS (T)« *les carrières point de rencontre des besoins individuel et organisationnels* » in revues de gestion des ressources humaines N°5 ,1993 p 1330

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.

Ces exercices sont standardisés et comprennent un dispositif de correction strict, les correcteurs étant guidés par un système prédéfini. Un entretien de restitution permet au candidat d'identifier ses points forts et ses points d'amélioration et lui fait prendre conscience de l'image qu'il peut donner et de son comportement.

L'essai professionnel peut également être utilisé seul. Dans ce cas, Cette mise en situation est plus rapide et moins contraignante que la mise en place d'une procédure complète de multi évaluation. L'essai professionnel précède la conclusion du contrat de travail et ne se confond pas avec la période d'essai qui intervient après l'embauche du salarié. Il n'est pas réglementé par la loi et ne donne pas nécessairement lieu à rémunération, à moins que l'entreprise ne tire profit de l'exécution de ce travail, auquel cas il doit être rémunéré ¹

2.2.2. : l'entretien annuel d'appréciation :

A partir de l'entretien d'appréciation peuvent être mises en évidence les aspirations et potentialités de chaque salarié , cet entretien dépasse donc la seule appréciation des performances en termes d'atteinte des objectifs a partir des résultats de cet entretien le responsable hiérarchiques préconise des actions de formation , cela peut permettre à des employés sans formation supérieure de participer au « management development program » qui forme les futurs cadres ²

2.2.3 :L'évaluation 360° :

Il existe aussi une autre pratique essentiellement utilisée pour apprécier les compétences des managers qui consiste à réaliser des évaluations appelée « évaluation 360° » reposent sur l'intégration de l'ensemble des interlocuteurs qui gravitent autour de l'évalué

Ainsi, les agents managés, les collègues de l'évalué et ses supérieurs hiérarchiques parfois même, ses clients externes, sont invités à répondre de façon anonyme à un questionnaire

¹ BENJAMIN (Chaminade) *Attirer et fidéliser les bonnes compétences* 2^{ème} éditions, éditions Afnor paris 2010 p 98

² PERRETTI(Didier) , *L'Europe des ressources humaines édition liaisons*,paris ,1992 p 137

qui va permettre de situer celui-ci par rapport à un certain nombre de critères de compétences

Si cette méthode ne présente pas le même niveau d'objectivité que celle exposée plus haut, elle est cependant souvent utile dans la mesure où elle permet des comparaisons toujours intéressantes entre les perceptions de chaque catégorie d'acteurs et celles que l'évalué peut avoir de lui-même

En fait, ces évaluations sont surtout pertinentes dans une perspective d'auto-évaluation notamment lorsqu'elles restent uniquement la propriété de l'évalué et que celui-ci est volontaire parce qu'elles permettent à un manager de savoir précisément ce que ses interlocuteurs pensent de lui

Toutefois, lorsque cette forme d'évaluation est imposée, ou si vivement « conseillée » qu'elle en devient vite obligatoire elle peut générer un certain nombre d'effets pervers d'autant plus dangereux que généralement, ce type de dispositif ne comprend pas de « garde fous »¹

2.2.4 : Les comités de carrière :

C'est réunion entre les responsables hiérarchiques (au moins d'un niveau N+2 par rapport aux personnes passés en revue) et la DRH qui est généralement représenté par le ou les responsables de la gestion des carrières .sur la base des évaluations qu'ils possèdent les hiérarchies donnent leurs appréciations , la confiance entre les membres du comité doit permettre la transparence et la mise en commun des données qui résument les forces et les faiblesses des personnes évoqués

Cet exercice revient à une capitalisation collective des appréciations .le comité est un lieu de décision où la personne qui le procède est par fois amené à arbitrer²

2.2.5 L'entretien périodique d'évaluation :

Parmi les différents dispositifs mis en place pour gérer la carrière des individus, l'entretien périodique d'évaluation est probablement le plus répandu, s'est imposé depuis plusieurs

¹ BATAL (Christiaan) *la gestion des ressources humaines dans le secteur publiques tome 2 éditions d'organisation* paris, 2000 p 110

² Mohamed El amine Ahnia, Benaïssa Beldjouheur, *la gestion des carrières : un levier de motivation et de fidélisation des ressources humaines*, Mémoire de licence en science commercial , l'école des hautes études commercial Alger, juin 2012

d'années dans la plupart des entreprises, s'il a pour principale objet d'évaluer la performance individuelle en mesurant l'écart entre les résultats obtenus et les objectifs de la période, l'entretien recouvre d'autres aspects, en particulier l'évolution professionnelle des salariés

En effet, l'entretien d'évaluation est souvent l'occasion pour le salarié d'évoquer avec son responsable hiérarchique ses souhaits d'évolution au sein de l'entreprise

Ces souhaits sont également mis en relation avec le potentiel du salarié, c'est-à-dire sa capacité à occuper des postes dont le niveau de compétence requise est plus élevé donc le développement et l'orientation des salariés sont deux aspects importants de l'entretien d'évaluation ¹

2.3. La place de la gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines

2.3.1. L'importance de la gestion des carrières :

Cette dernière a suscité de divers et de multiples débats, plusieurs auteurs ont débattu cet élément comme cité précédemment, toutefois de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme étant un processus qui concilie les besoins individuelles et ceux, bien évidemment de l'organisation

Le tableau qui va suivre énumère les besoins individuels et organisationnels que la gestion des carrières permet de combler :

¹ ETIENNE (M), VALERIE (N) Gestion des ressources humaines Pearson édition paris p126

Tableau N° 2 : l'importance de la gestion des carrières ¹

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

Source :Shimon.L,Dalton T,Saba.S.E.Jackson.Sechuler la gestion des ressources humaines, tendances ,enjeux et pratiques actuelles,Edition de renouveau pédagogique 2002

Toutefois, malgré ses multiples avantages la gestion des carrières doit prendre en considération plusieurs paramètres .cependant il ne faut pas perdre de vue , le fait que les personnes ont des aspirations et objectifs qui diffèrent les uns des autres , et ce en fonction des caractéristiques individuelles de tout un chacun ainsi que la personnalité du niveau de scolarisation , de l'âge et du sexe car chacun va aborder sa carrière à sa propre manière , les organisations , de leur côté , passent par des périodes d'instabilité , de changement

¹ DALTON (T) SHIMON.(L), po.cit p 351

turbulence qui réduisent en quelque sorte , leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et surtout prévisibles ¹

2.3.2. Les liens entre la gestion des carrières et les autres activités de la gestion des ressources humaines :

- **analyse de poste** : l'analyse de poste est indispensable à l'élaboration des plans de carrière

Néanmoins, baser la gestion des carrières sur l'analyse des postes compte toutefois certains risques, d'un part la description des postes étant restreinte, ce qui peut nuire à l'avancement de la carrière.

D'autre part la rapidité avec lesquelles s'effectuent les changements technologiques et les changements des objectifs de l'organisation rendent difficile la prévision des nouveaux postes dont l'entreprise aura besoin dans l'avenir il faudra donc donner plus d'élasticité au contenu des postes de travail et permettre que des changements fréquents y soient apportés de nos jours on parle même d'une certaine polyvalence des postes

- **la planification des ressources humaines** : la gestion des carrières est liée à la planification des ressources humaines, ces exigences découlent des plans et des objectifs de l'organisation de ses besoins en main d'œuvre à la fois en termes qualitatifs et quantitatifs et de ses prévisions quant aux ressources nécessaire pour combler ces besoins
- **le recrutement** : lorsqu'elles ont des postes à combler, un grand nombre d'organisations accordent la priorité aux employés qui sont déjà à leur service et n'ont recours à des personnes de l'extérieure que lorsque les conditions internes ne satisfait pas les exigences de ces postes
- **la sélection** : l'employeur doit aussi déterminer les critères de sélection qui permettront d'identifier et de sélectionner les employés afin de les destiner à des emplois plus intéressants et d'accroître leur mobilité
- **la rémunération** : correspond à l'ensemble des tâches et des responsabilités dans le travail, elle peut croître en fonction du taux de satisfaction des objectifs assignés à chaque travailleur
- **l'évaluation du rendement** : peut être utilisée comme un outil permettant le développement des carrières des employés où le superviseur est appelé à jouer un

¹ASMANI AREZKI, la gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne mémoire de magistère, université Mouloud Mammeri, Tizi -ouzou

rôle d'appui et de renforcement en résumé l'évaluation se fait en fonction d'objectifs quantifiables mesurables et contrôlables

- **le développement des compétences :** cette activité fait partie intégrante de la gestion des carrières, pour ce faire l'entreprise fait appel à plusieurs leviers dont nous citerons la formation continue, la simulationetc. ¹

Le processus de la gestion des carrières : le processus de la gestion des carrières se fait en trois phases

- la planification
- la mise en œuvre
- l'évaluation

1/ la planification :

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

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

Après l'achèvement de cette étape, viendra celle de la mise en œuvre qui consiste d'une part à déceler les problèmes particuliers qui font obstacle à la carrière , et d'autre part en la

¹ <https://carrefourpleinsud.files.wordpress.com/2009/09/pourquoi-un-plan-de-carriere.pdf> consulté le 02/01/2015 à 21 :00

mise en application du plan de carrière et d'autres pratiques décidées dans l'étape précédente

2/ la mise en œuvre :

Cette phase décline en deux étapes :

- la détermination des pratiques permettant l'atteinte des objectifs de carrière : dans cette étape trois grandes séries de pratiques sont identifiées :
 - ❖ les aménagements envisagés touchant les emplois actuels
 - ❖ la concrétisation des mouvements planifiés
 - ❖ la formation

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

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

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

D/l'aide a la résolution des problèmes : les entreprises accompagnent leurs salariés durant toute leur vie professionnelle et même au delà .les programmes d'intégration, le mentorat, le parrainage, les jeux de rôle..... aident les nouvelles recrues à se façonner une identité propre, les plafonnés à relancer leurs carrières ainsi que les employés vieillissant

A coté de ces pratiques des programmes de gestion du stress, le consulting des professionnels interviennent pour mieux aider les salariés¹

3/l'évaluation :

La gestion des carrières s'appuie aussi et surtout sur l'évaluation des individus, pratique critique aujourd'hui pour connaître la valeur des individus qui composent une entreprise

Evaluer et un acte fort management et d'accompagnement des collaborateurs tout au long de leur carrière

Deux éléments, structurants peuvent faire l'objet d'une évaluation :

- ❖ les performances pour comprendre comment le travail d'un individu ou d'un groupe contribue à la création de valeur de l'entreprise
- ❖ les compétences pour savoir quels sont les savoirs , savoir -faire et savoir –être des collaborateurs présents pour mieux anticiper et projeter une organisation d'entreprise à moyen terme

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

L'évaluation ou l'appréciation est un jugement par le salarié et par ses supérieurs hiérarchique sur les compétences et les comportements de l'individu dans l'exercice de sa fonction, ce jugement s'exprime par :

- une notation dans le cadre d'un système conçu à cet effet
- un bilan de compétences professionnelles des points à améliorer enregistrés durant un entretien

L'appréciation du salarié a pour objet de :

- réaliser une évaluation de la performance individuelle et collective des salariés
- favoriser la communication et le dialogue avec l'encadrement
- responsabiliser les niveaux hiérarchiques intermédiaires
- fournir des informations au système de gestion des ressources humaines, notamment pour préparer les décisions en matière de rémunération, formation, mobilité et gestion des carrières

¹ BOUDJOUHEUR Mohamed El amine ,Benaissa opcit ,p 39

2.3.3. Les acteurs de la carrière :

Le passage d'un modèle classique de la carrière à un modèle nomade fait la carrière une responsabilité partagée entre les différents acteurs de l'entreprise

2.3.3.1 le salarié : dans ce système, l'individu occupe une place centrale dans la mesure où il devient acteur de son propre parcours professionnel, mais également garant de sa propre employabilité pour pouvoir assurer cette responsabilité et faire face aux enjeux qu'elle recouvre, le salarié doit pouvoir être régulièrement informé sur les postes à pourvoir dans l'entreprise, les opportunités de carrière et de mobilité dans et en dehors de l'entreprise, les différents dispositifs de formation et de développement de compétences, mais aussi pouvoir connaître son propre niveau de compétence, ses capacités afin d'évaluer l'écart à combler. Le salarié se doit donc de prendre en charge la gestion de la propre carrière en portant une attention particulière à l'information, à la formation et l'orientation professionnelle

2.3.3.2 La DRH : si l'entreprise a une coresponsabilité dans la carrière du salarié, la DRH joue un rôle très important dans la mesure où d'une part, elle est censée veiller à l'adéquation des ressources aux besoins en personnel, et par conséquent s'assurer de l'évolution des compétences de chacun des salariés pour se maintenir à niveau et renforcer leur employabilité, et d'autre part, elle est censée motiver et fidéliser les salariés en gérant les attentes implicites des individus vis-à-vis de la carrière, élément central du contrat psychologique dans la relation salarié – entreprise

La DRH doit donc préparer et coordonner les évolutions de carrière en mettant en place les outils nécessaires à l'évaluation des compétences du potentiel et la motivation pour ce faire, elle s'appuie principalement sur la hiérarchie, mais peut également avoir recours à des organismes spécialisés, en particulier en matière d'orientation et de reconversion professionnelles

2.3.3.3. le responsable hiérarchique :

Le rôle et la place du responsable hiérarchique dans la gestion de carrière du salarié sont liés pour l'essentiel à la pertinence supposée de son appréciation vis-à-vis de ses collaborateurs. En effet dans la mesure où le responsable hiérarchique en cadre au quotidien ses collaborateurs il paraît légitime de lui connaître une certaine pertinence de point de vue en égard à cette proximité. C'est notamment pour cette raison que certaines pratiques de la GRH sont partagées avec l'encadrement

Le responsable hiérarchique semble donc être la personne la mieux placée pour évaluer les compétences, les capacités acquises par le salarié, sa performance, son potentiel et sa motivation, l'appréciation du responsable hiérarchique sur autant de dimensions importantes dans la gestion de carrière occupe ainsi une place de premier plan dans l'évolution du salarié

2.3.3.4 Les acteurs périphériques :

D'autres acteurs interviennent d'une manière plus distante dans la carrière du salarié, il arrive souvent que l'entreprise et le salarié fassent appel à des prestataires extérieurs, en particulier pour aider le salarié à construire et mettre en œuvre son projet professionnel. Ces organismes peuvent être spécialisés par exemple dans les bilans de compétences, le conseil et l'orientation professionnelle, l'évaluation (assessment center) ou encore l'outplacement. La DRH coordonne souvent leur intervention auprès du salarié

En interne, dans la mesure où les politiques de formation, de gestion des emplois et d'évolution des salariés sont soumises à certaines instances de représentation, les représentants du personnel peuvent indirectement avoir une influence dans la carrière et l'évolution professionnelle du salarié. Cette influence reste toutefois fort relative ¹

¹ ETIENNE op.cit p 124 ; 125.

La conclusion du chapitre 02 :

La gestion des carrières est une activité de gestion des ressources humaines qui vise à Retenir les employés dans l'entreprise, à les motiver en leur offrant des perspectives d'avenir et à planifier la relève au sein des organisations. Nous l'avons examinée à partir de deux perspectives

L'approche centrée sur l'individu et l'approche centrée sur l'organisation. Pour un individu, mener une carrière suppose de faire un choix professionnel judicieux, de décider de son développement professionnel et de le mener à terme en définissant ses objectifs personnels, en obtenant de l'avancement et en acquérant les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de carrière. Nous avons également examiné les principales étapes se rapportant à l'évaluation des choix de carrière, à l'élaboration des objectifs et à l'établissement d'un plan qui permettra de gérer tous ces aspects. En ce qui concerne l'aspect organisationnel, nous avons présenté les programmes destinés à créer des possibilités d'avancement. Ces programmes ont également été décrits en tenant compte des problèmes et des enjeux de carrière qui accompagnent le cycle de vie de l'employé. En conclusion, ce chapitre a examiné les défis que l'activité de gestion des carrières doit relever, et il offre au lecteur des pistes de réflexion sur l'avenir de cette activité.



Chapitre 03 :

L'analyse de la relation entre
la gestion de la mobilité
professionnelle et la gestion
des carrières de carrière au
sein d'Algérie Télécom

Introduction du chapitre 03 :

Le dernier chapitre de notre travail consiste à analyser l'impact de la mobilité professionnelle sur le développement des carrières des employés au sein d'Algérie Télécom.

Pour réaliser cette étude, nous avons scindé ce chapitre en trois sections :

La première section concerne la présentation de l'entreprise en question Algérie Télécom, où nous avons présenté l'entreprise à travers sa structuration, ses activités ses moyens et en fin ses objectifs, la deuxième section est consacré à l'analyse des résultats du questionnaire, tandis que la troisième section est consacré à l'analyse SWOT et la méthode statistique par le coefficient de corrélation avec nos recommandations et suggestions

Ces deux dernières sections ont pour but de situer l'apport de la gestion de mobilité au développement des carrières au sein d'AT de la wilaya de Mila.

3.1.1 : L'historique et l'évolution d'Algérie télécom :

3.1.1.1. L'historique :

Les activités des postes et des télécommunications, de même que les services annexes étaient sous l'égide du Ministère des Postes et Télécommunications et ce, jusqu'au 5 Août 2000, date de promulgation de la loi n°2000-03 fixant les règles générales relatives à la poste et aux télécommunications

Algérie Télécom a acquis la forme juridique de la société par actions à capitaux publics le 11 Août 2001. La mise en œuvre de ses activités a été lancée à compter du 6 janvier 2002 suite à la promulgation du décret exécutif n°02-04 fixant la composition et le fonctionnement de la commission nationale chargée de la répartition des personnels et des biens de l'administration des postes et télécommunications .

Il importe de souligner que l'année 2002 a été une année dite « d'installation et d'organisation » d'Algérie Télécom . Celle-ci est régie par les dispositions du code de commerce qui lui confère le statut d'entreprise publique économique. Elle entre officiellement en activité à partir du 1^{er} janvier 2003¹

3.1.1.2. L'évolution : depuis sa création à ce jour, la société Algérie Télécom est passée par plusieurs phases :

- ❖ la transition du statut d'administration « Ministère des postes et des télécommunications » en société par action (SPA) « Algérie Télécom ».

C'est l'étape la plus contraignante et la plus difficile car aucune vision et stratégie d'entreprise n'existe jusque là et le personnel se considère toujours comme fonctionnaire d'où la nécessité d'instaurer une culture d'entreprise et surtout « une vision client » au lieu d'une vision administrative des tâches.

- ❖ A la transition administrative succède la transition « organisationnelle », celle où la société se dote d'une organisation lui permettant de répondre aux attentes de la clientèle . Ainsi, deux nouvelles divisions au sein d'Algérie Télécom sont créées :
 - La division Marketing et Gestion de la qualité ;
 - La division des Réseaux Techniques.

¹ Document interne d' Algérie Télécom

Chacune de ces divisions est composée de différentes directions et sous directions centrales. La création de ces deux divisions répondent aux impératifs de maîtrise de la mise en place de nouveaux produits et services, qui incombent à la division des réseaux techniques et de la vente et à la division marketing et gestion de la qualité.

Cette étape consacre la poursuite de l'effort d'organisation de la société .c'est ainsi que sont créées trois filiales (Algérie Télécom Internet sous l'appellation « DJAWEB », Algérie Télécom mobile dénommée « MOBILIS » et Algérie Télécom satellite « ATS »).

- ❖ Une nouvelle organisation a été élaborée par le top management suite au diagnostic effectué en interne et qui concerne la mévente de certains produits et services pour cause de défaillance technique (dans la majorité des cas).Il lui fallait introduire des changements afin de confectionner des produits et services adaptés à la demande réelle du marché et non selon des projections purement technique ignorant les critères commerciaux
- ❖ La dernière phase consacre la défiliation de « DJAWEB »en septembre 2008 qui n'a pas pu assumer les charges découlant de la décision ministérielle relative à la baisse des tarifs de l'ADSL (-50% en avril 2008).les autres filiales restent autonomes. Le Groupe Algérie Télécom est composé, jusqu'en septembre 2008, des trois filiales précédemment.

3.1.1.3.Présentation de secteur des télécommunications en Algérie :

Les impératifs de développement économiques, sociaux et culturels de l'Algérie passent par le développement des réseaux de télécommunication et de l'introduction massive des TIC dans tous les secteurs socio-économiques

Le gouvernement algérien a mis en place une politique incitative pour la génération des TIC et le développement de la société de l'information et de l'économie du savoir. Pour atteindre cet objectif, l'état a redéfini l'environnement institutionnel et réglementaire en déléguant au ministère de la poste et des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la conduite de ce calendrier des réformes, c'est ainsi qu'ont été créés :

- L'autorité de réglementation de la poste et des télécommunication.s ;
- Algérie télécom opérateur historique des télécommunications ;
- Algérie télécom mobile (MOBILIS) ;
- Algérie télécom satellite (ATS) ;

- Algérie poste, opérateur postal.

3.1.2. Présentation du groupe Algérie télécom

Algérie Télécom, c'est la première société qui apparaitre dans çle marché des télécommunications algérien, ce dernier qui connait une forte croissance, offrant une gamme complète de services de voix et de données aux clients particuliers et professionnels

Cette position s'est conduite par une politique d'innovation forte adaptée aux attentes des clients et orientée vers les nouveaux usages

Algérie télécom, est une société par actions à capitaux public, opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques. Elle est régie par les dispositions du code de commerce qui lui confère le statut d'entreprise publique, économique sous la forme juridique de société par action SPA, entrée officiellement en activité à partir du 1^{er} janvier 2003, elle s'engage dans le monde des technologies de l'information et de la communication comme objectifs :

- Etre l'acteur majeur dans le développement de l'usage des TIC en Algérie ;
- La satisfaction de ses clients ;
- L'efficacité ;
- La rentabilité.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique et sociale pour se positionner durablement entant que leader dans son domaine dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Son souci consiste à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie et à la construction d'une économie basée sur le savoir.

Algérie Télécom est structurée en trois niveaux :

- ✓ La délégation régionale des télécom ;
- ✓ La direction opérationnelle des télécom ;
- ✓ L'agence commerciale « ACTEL »et les secteurs techniques.¹

¹ Document interne

On a choisi de faire ce travail au niveau de la direction opérationnelle de la télécommunication puisqu'elle dispose d'un Département développé des ressources Humaines ce qui nous aidera à la réalisation de notre étude

3.1.3.La présentation de la direction opérationnelle de la télécommunication (DOT) :

La Direction Opérationnelle des Télécommunications (DOT) est une entité opérationnelle dotée de l'autonomie budgétaire et financière. Elle gère les entités techniques commerciales, finance et moyens ainsi les ressources humaines qui lui sont rattachées.La DOT est constituer de cinq départements et dotée de cinq cellules rattachées directement au directeur opérationnels de télécoms

3.1.4 : Les principales missions et responsabilités de la DOT :

- ❖ Assurer le suivi de la qualité des services et prestations fournies par les entités AT ;
- ❖ Veiller au respect par ses collaborateurs, dans l'exercice de leurs activités, des règles d'hygiène dans les espaces d'accueil ;
- ❖ Animer les fonctions commerciales et techniques ;
- ❖ assurer la coordination entre les deux structures opérationnelles LACTEL et CPT;
- ❖ organiser les synergies locales par la mise en commun et de partage des ressources communes.
- ❖ élaborer avec les structures opérationnelles le plan de développement des infrastructures sur le territoire de sa compétence et vieller a sa mise en œuvre ;
- ❖ élaborer le plan d'action et le budget annuel de la DOT ;
- ❖ établir le bilan annuel de fonctionnement et d'exploitation (bilan comptable) de la DOT ;
- ❖ mettre en œuvre les projets de développement des infrastructures et assurer la coordination des opérateurs sur son territoire ;

3.1.5 : Département ressources humaines :

Le chef de département doit veiller à l'application des procédures de la gestion administrative et de management des ressources humains de son périmètre et garantit la gestion et le suivi des structures qui lui sont rattachées afin d'assurer un bon environnement de travail aux collaborateurs, il est principalement chargé de :

- garantir la gestion administrative et paie des collaborateurs de son périmètre ;
- assurer les relations avec les organismes collecteurs et administratifs locaux ;
- assurer une assistance et information auprès des managers de son périmètre ;
- garantir la gestion des ressources humaines (recrutement, mobilité, formation évaluation) ;
- contribuer à la définition des nouveaux outils de gestion des ressources humaines RH ;
- assurer la mise en œuvre de projets de développement des ressources humaines ;
- assurer le management de quotidien de ses collaborateurs et leur garantir la circulation et la fluidité de l'information intra entreprise ;
- proposer des nouveaux vecteurs de la communication interne.

Il dispose trois (03) services, lesquelles :

1/Service formation :

Le chef de service formation, assure la mise en œuvre et le suivi des produits de formation afin de développer des compétences adaptées aux besoins de l'entreprise, il est chargé principalement de :

- contribuer à la définition des besoins en formation ;
- contribuer à ce que l'offre de formation répond aux demandes exprimées par les opérationnels ;
- garantit l'adéquation des formations aux besoins exprimées ;
- assurer la mise en œuvre des actions de formation ;
- assurer la gestion des conventions de stages pratiques et d'apprentissage ;
- organiser l'accueil et l'affectation des stagiaires et apprentis dans les métiers ;
- procéder à l'évaluation des actions de formation et exploiter les questionnaires d'évaluation de stage ;
- élaborer des dossiers de synthèse et assurer le reporting afin de contribuer à l'amélioration de la qualité de formation.

2/service gestion de carrière :

Le chef de service gestion de carrière est principalement chargé de :

- mettre en œuvre la procédure de recrutement du personnel et assurer le suivi des itinéraires et parcours professionnels ;
- contribuer à l'élaboration des outils d'évaluation et d'analyse des compétences et assurer leur déploiement ;
- diagnostiquer les besoins par rapport à la ressource humaine disponible et proposer des solutions pour combler les écarts ;
- assurer la conception de la mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- contribuer à la formalisation et au développement des processus métiers ;
- garantir le respect des dispositions légales obligatoires à l'employeur : déclarations relatives aux déclarations sociales ;
- intégration dans le système HR Access des données générées par les actes de gestion
- contrôle des états de paie ;
- assurer la gestion des prestations et correspondances sociales auprès des centres payeurs CNAS et mutuelle générale.

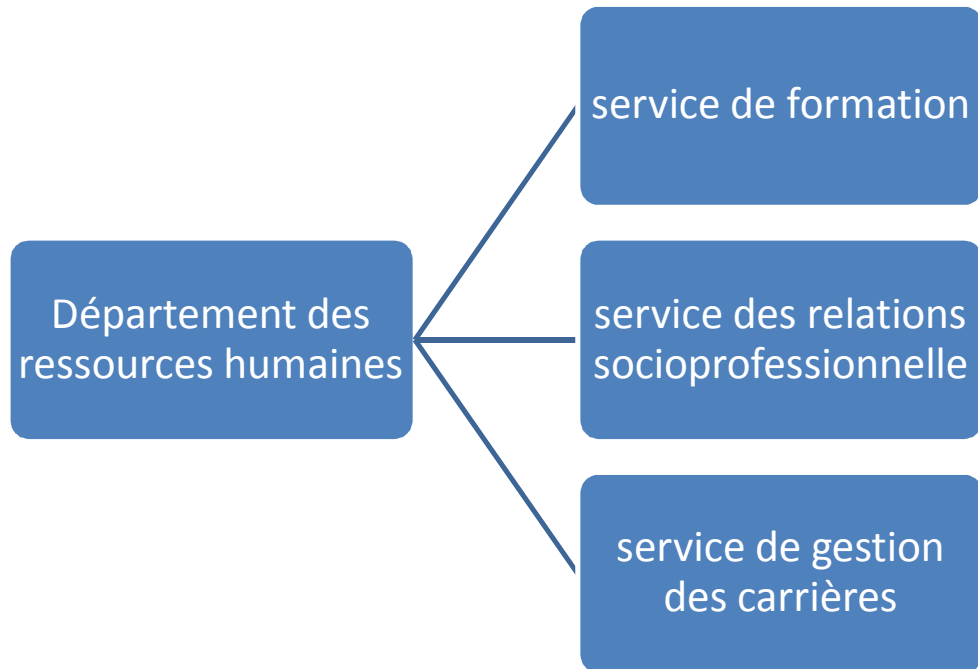
3/Service relation socioprofessionnelle :

Le chef de service des relations socioprofessionnelles doit s'occuper de :

- veiller à l'application des textes réglementaires de la convention collective et du règlement intérieur ;
- contribuer à la conduite du changement par des actions préventives et veiller à la
- formaliser les procédures de la gestion des ressources humaines et assurer le contrôle de leur application ;
- assurer le suivi de la mise en place et de l'évolution des organigrammes ;
- participer aux travaux des commissions d'accès aux postes de responsabilité et assurer un suivi de la mobilité des managers opérationnels.¹

¹ Règlement intérieur de l'entreprise

3.1.6 . Organigramme du département ressources humaines au sein de la DOT :



Source : élaborer par nous même

Figure N°6 : schéma représente l'organigramme du département RH de la DOT

3.1.7. L'organigramme de la DOT

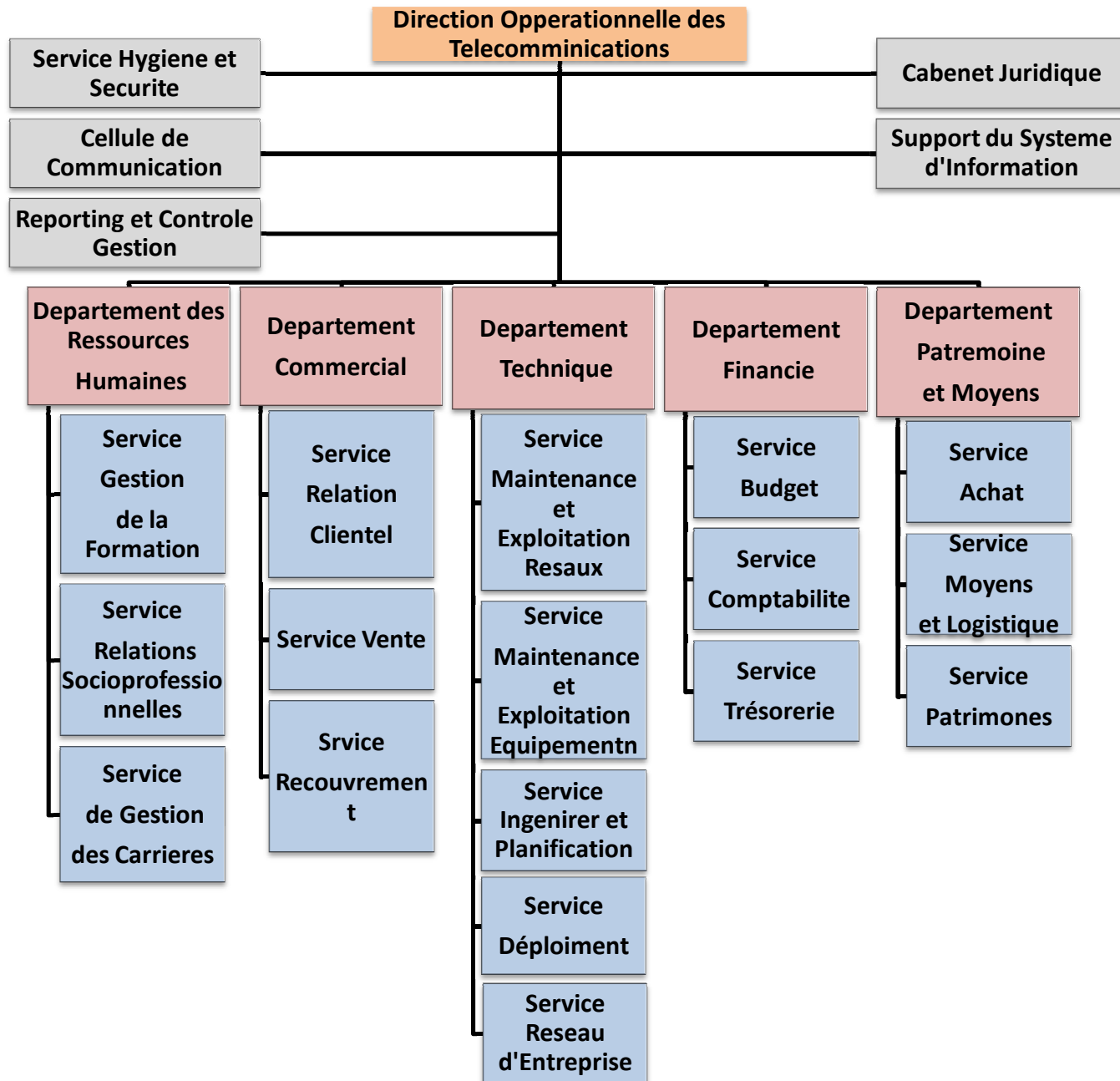


Figure N°7 : représente l'organigramme de la DOT –Mila-¹

¹ Document interne de l'entreprise

3.2. La démarche méthodologique de l'enquête :

Dans cette section nous allons présenter l'enquête au sein de la Direction Opérationnelle de la Télécommunication (DOT) d'Algérie télécom de la wilaya de Mila relative à la gestion de la mobilité professionnelle et leur impact sur le développement des carrières des employés et ceci d'après une étude statistique nous clôturons par l'analyse des résultats obtenus.

3.2.1 : la présentation de l'échantillon :

Nous avons retenu un échantillon de 65 personnes travaillent en Algérie Télécom précisément dans la direction opérationnelle de télécommunication « DOT » et qui occupent des postes différents : cadres, maitrises et des exécutants. À qui nous avons distribué le questionnaire. Nous avons reçu 50 questionnaires soit cinq personnes qui n'ont pas répondu au questionnaire, et 10 questionnaires qui n'ont pas été bien remplis c'est-à-dire il y'a quinze (15) questionnaires sans réponse, ce qui rend notre échantillon à 50 personnes

3.2.2. Présentation de l'outil de collecte des données :

Une enquête est définie comme étant « une technique consistant à obtenir des réponses fiables à un problème donné en recueillant l'information directement au près d'un échantillon »¹

Comme nous pouvons définir le questionnaire comme « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès 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 »²

Le questionnaire donc est un outil très fréquent employé, très efficace et adaptable à de nombreux problèmes du fait de la variété des questions pouvant être posées concevoir un questionnaire est une opération délicate qui doit être menée avec une méthode et

¹Encyclopédie ,encarta Microsoft.2010

²CHABANI ,(Smain),OUACHERINE ,(Hassan), guide de méthodologie de la recherche en science sociales,1^{er} édition, 2013,p 77

précaution si on ne veut pas qu'il soit d'information fausses. C'est pourquoi, le questionnaire doit être pré testé

Donc on va répartie les données obtenues en un ensemble d'axe afin de facilité notre interprétation et analyse, en plus nous utilisons des méthodes statistiquesquantitatif nous choisissons le coefficient de corrélation (r) .

3.2.3. Présentation des résultats de l'enquête :

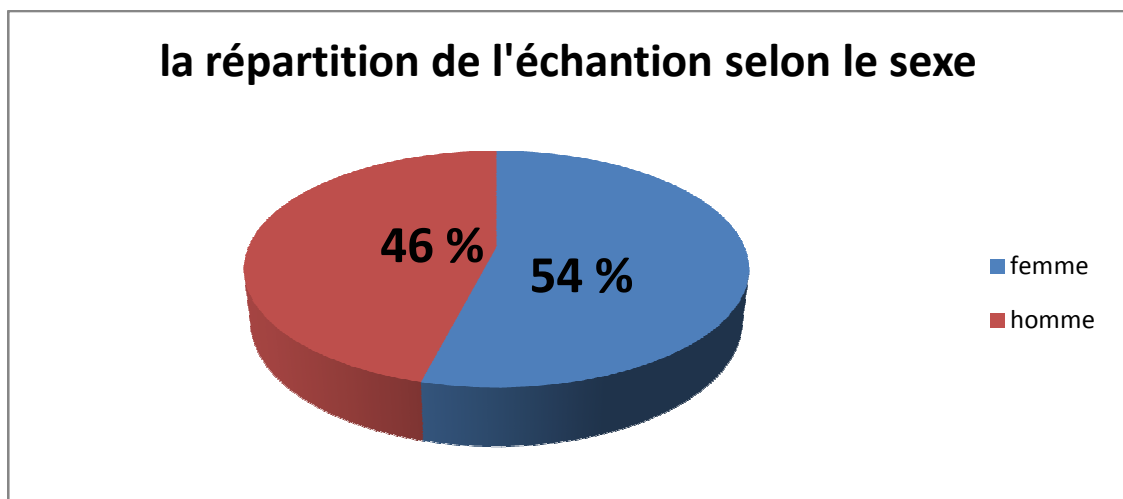
Nous commençons par l'axe d'identification ou bien la fiche signalétique, cet axe consiste à identifier les éléments concernant le personnel de l'organisation à savoir le sexe, l'âge, la catégorie socioprofessionnelle, l'ancienneté et le type de contrat des employés

Le premier élément pour identifier l'échantillon c'est le **sexe** de l'employé et nous le présentons comme suit :

Tableau N°3 : la répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Femme	27	54%
Homme	23	46%
Total	50	100%

Figure N°8 : la représentation graphique de la répartition selon le sexe



D'après le tableau ci-dessus il est aisé de constater que le nombre des femmes est légèrement supérieur au nombre des hommes aves des pourcentages de 54% et 46%

respectivement. Ceci expliquée en grande partie par la nature de travail au sein de la direction DOT-Mila, caractérisé par l'aspect commercial.

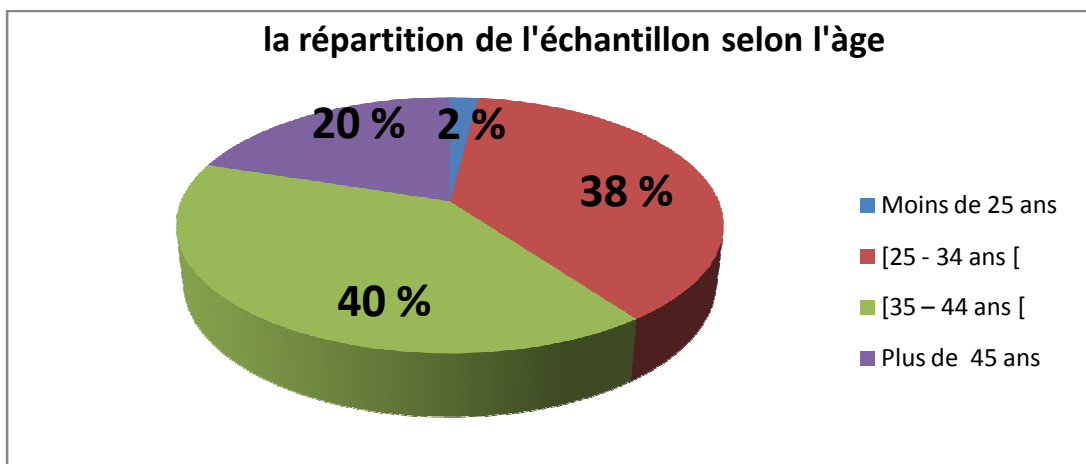
En général, nous pouvons dire que la composition actuelle de l'effectif selon leurs sexes au sein de l'entreprise est équilibrée, ce qui valorise le sens d'équité entre les employés et place l'entreprise dans une position confortable par rapport aux dispositions de l'article 33 de la convention collective de l'entreprise due septembre 2006 Relatif à l'égalité professionnelle¹ qui stipule : «**L'égalité entre les femmes et les hommes, notamment pour l'accès à l'emploi, à la formation, à la promotion professionnelle, en ce qui concerne les salaires et les Conditions de travail, est réalisée conformément**».

Le deuxième élément de la fiche signalétique c'est l'âge de l'employé, nous le présentons sous la forme du tableau suivant :

Tableau N°4 : la répartition l'échantillon selon l'âge

L'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	1	2%
[25 - 34 ans [19	38%
[35 – 44 ans [20	40%
Plus de 45 ans	10	20%
Total	50	100%

Figure N °9 : la représentation graphique de la répartition selon l'âge



¹Source document interne

D'après le tableau ci-dessus on peut constater que 40% du totale des employés est d'un âge de 35 à 44 ans, 38% des gens qui ont un âge entre 25 et 34 ans, 20% pour les employés qui ont un âge de plus de 45 ans avec un pourcentage marginale de 2% est réservé pour les employés de moins de 25 ans.

Il est importe de dire aussi que l'âge moyens des employés de la DOT-Mila est de 35 ans et vue le nombre important des employés qu'ils arrivent bientôt à l'âge de retraite ordinaire et anticipé, il est recommandé de penser dès maintenant à préparer et à former la relève qui va les remplacer en profitant du cumule d'expérience des employés les plus âgés ce qui réduira les frais éventuelles de formation au jeunes et des jeunes recrues qui représente 40% du total des employés de l'entreprise, c'est à dire une gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences (**GPEC**) s'impose, la chose qui a été un peu négligé et qui a mis l'entreprise dans une impasse et manque en termes de compétences.

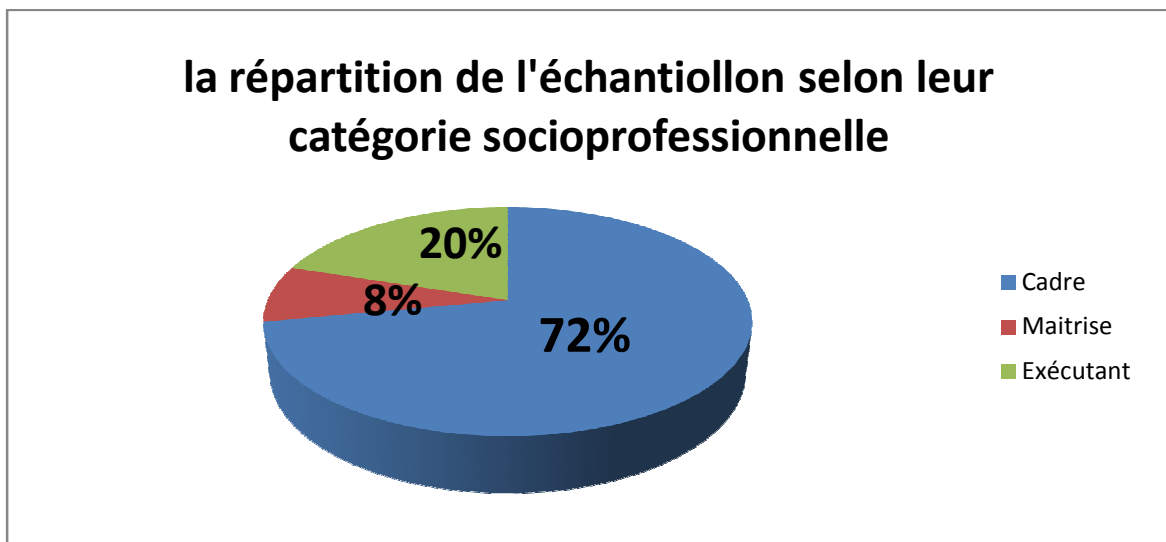
A cet effet, l'entreprise ne doit pas juste faire saprévisionmais aussipréparer son personnel pour la relèvepour Accroitre la motivation des employés et leurs sentiment d'appartenance à l'égard de l'entreprisece qui améliorera la satisfaction et l'engagement des collaborateursce qui augmentera à son tour la production et de la productivité

Alors on passe au troisième paramètre c'est la catégorie socioprofessionnelle qu'on va présenter dans le tableau ci-dessous comme suit :

Tableau N ° 5 : la répartition de l'échantillon selon la CSP

C S P	Fréquence	Pourcentage
Cadre	36	72 %
Maitrise	4	8 %
Exécution	10	20 %
Total	50	100%

Figure N °10 : la représentation graphique de la répartition selon CSP



Ce tableau représente la nature des postes occupés, en premier lieu nous avons la catégorie des cadres dont on a 72% du total général des employés suivis par la catégorie exécution avec 20% et puis 8% réservé pour la catégorie de maîtrise.

Selon notre choix d'échantillon, nous avons eu des taux de réponses assez importants par rapport à l'échantillon ciblé à savoir, nous avons obtenu un taux de réponses de 72 % des cadres, toutefois nous tenons à vous rappeler que la catégorie des cadres au sein de la DOT contient les employés de la catégorie 15 au plus qu'ils ont bac+4 au plus, les agents maîtrise de la catégorie 13 et 14 et les agents exécutant de la catégorie de moins de 12

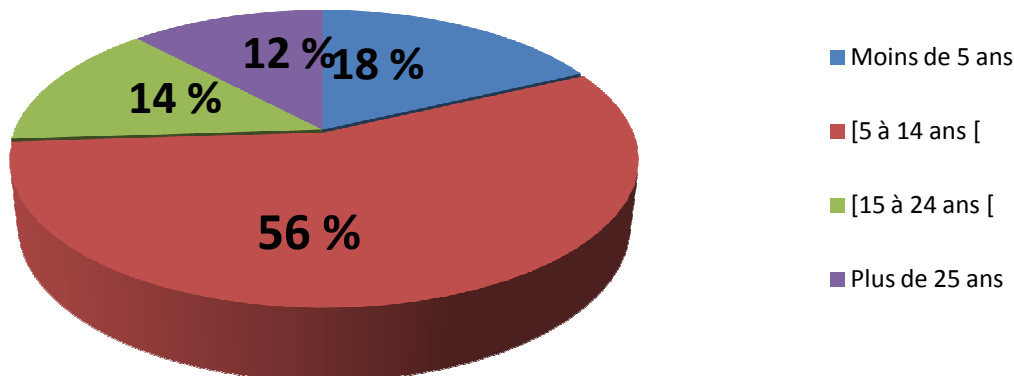
On passe maintenant au paramètre de l'ancienneté

Tableau N °6 : la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

L'ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	9	18 %
[5 à 14 ans [28	56 %
[15 à 24 ans [7	14 %
Plus de 25 ans	6	12 %
Total	50	100 %

Figure N° 11 : la représentation graphique de la répartition selon l'ancienneté

la répartition de l'échantillon selon l'ancienneté



Ce tableau présente l'ensemble des années de services (ancienneté) dans cette optique, nous avons 56% des collaborateurs qui ont entre 5 et 14 ans d'expérience professionnelle, puis, nous avons 18 % des collaborateurs ont moins de 5 ans d'expérience. 14 % pour ceux qui ont entre 15 et 24 ans de service, en quatrième lieu un pourcentage de 12 % pour ceux qui ont plus de 25 ans d'ancienneté, à cet effet nous pouvons souligner que le personnel de la DOT est plutôt expérimenté.

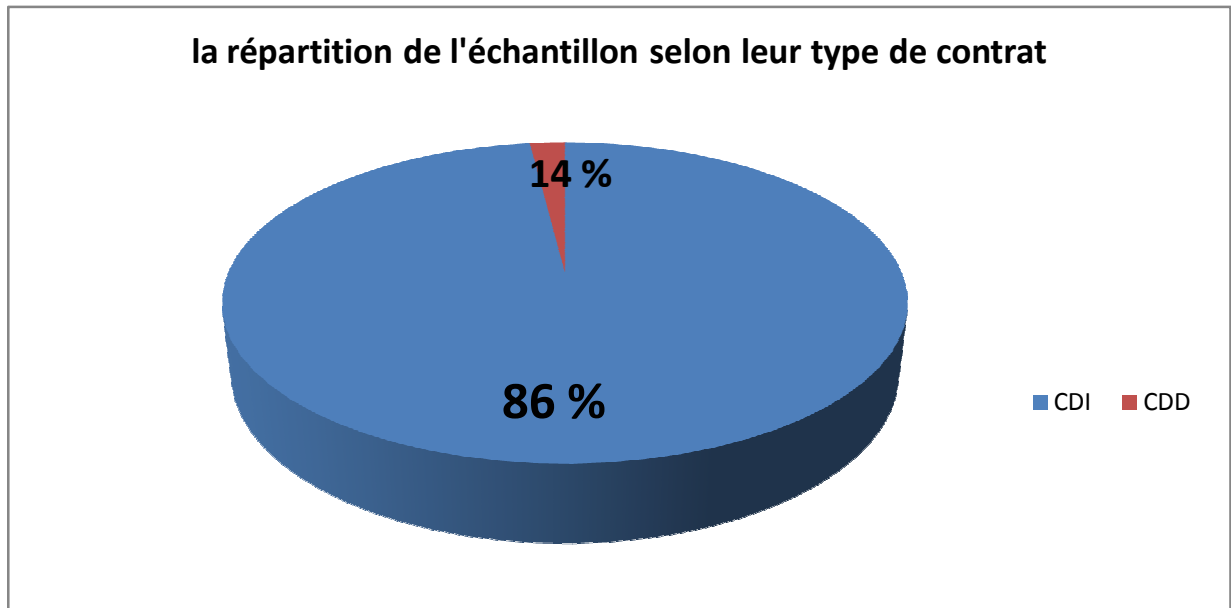
Comme cité plus haut par rapport à l'âge moyen du personnel de l'entreprise qui est un petit peu avancée , on obtient notre confirmation à travers l'expérience du personnel questionné qui est en sa grande partie expérimenté et qui a à son actif plus de 10 ans de service

Le dernier paramètre de l'identification de l'échantillon choisi est le type de contrat de l'employé on obtient le tableau suivant :

Tableau N°7 : la répartition de l'échantillon selon le type de contrat

Le type de contrat	Fréquence	Pourcentage
CDI	43	86%
CDD	7	14 %
Totale	50	100%

Figure N °12 la représentation graphique de la répartition selon le type de contrat



Le graphe ci-dessus relatif aux personnes concernées par notre sondage illustre le fossé qui sépare les contrats de la durée déterminée et les contrats d'une durée indéterminée au niveau de la DOT Mila, En effet, 86 % ont eu un contrat d'une durée indéterminée et 14 % uniquement des employées qui ont des contrats d'une durée déterminée.

Grâce à la stratégie de recrutement mis en place par la direction, la majorité des employés de l'Algérie télécom-Mila sont des permanents, elle informe l'Agence Nationale d'Emploi (*ANEM*) de ses besoins de personnels, cette dernière choisie parmi les candidats celui qui convient au poste vacant, demandé par la direction et qui répond à ses exigences. Après le candidat passe sa période d'essai et après expiration de la période de CDD il va intégrer directement le poste dans le cadre d'un nouvelle statut d'un contrat CDI et lorsque nous avons obtient plus de 80 % des employés ayant plus de 10 ans d'ancienneté cela veut dire qu'ils sont occupés leurs poste de la façon indéterminée.

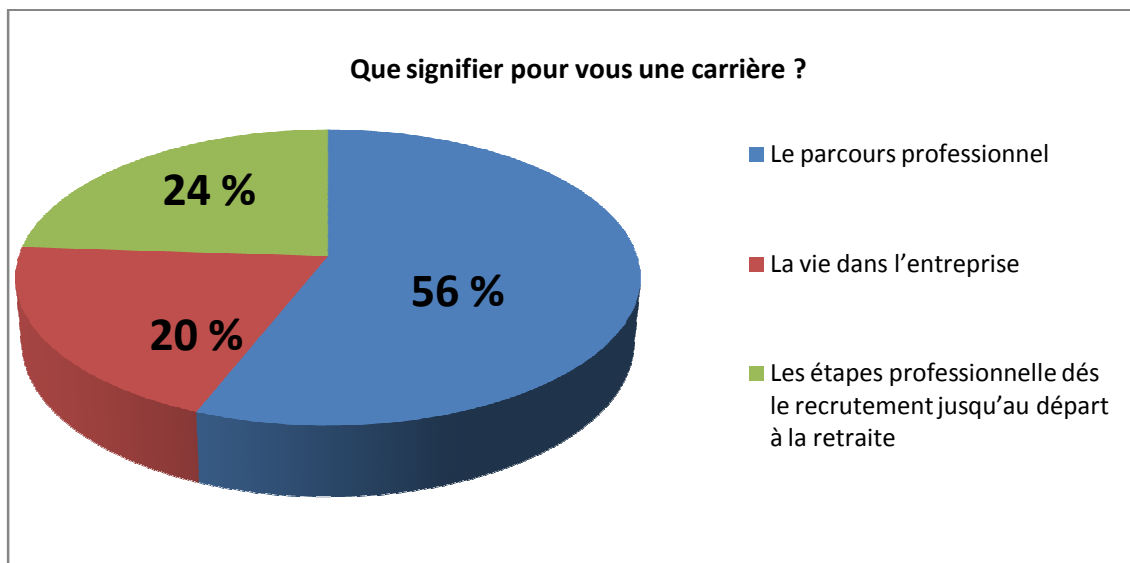
On passe maintenant au deuxième axe de notre questionnaire qui est la phase de la perception de la cible des deux concepts étudiées qui sont la gestion de carrière et la gestion de la mobilité professionnelle et qu'elle set contient trois questions, alors on va commencer par la question

Que signifier pour vous une carrière ?La réponse est été comme suit :

Tableau N °8 : la réponse de l'échantillon à la question n°6

La question n° 6	Fréquence	Pourcentage
Le parcours professionnel	28	56 %
La vie dans l'entreprise	10	20 %
Les étapes professionnelle dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite	12	24 %

Figure N°13 : la représentation graphique de la réponse à la question n°6



Du graphique ci-dessus illustrent les informations suivantes :

Sur la population ciblée, 56 % du total des collaborateurs qui ont répondu à notre questionnaire pensent que la carrière c'est le parcours professionnelle, 24 % considèrent que la carrière signifié l'ensemble des étapes professionnelle dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite et 20 % parmi eux pensent qu'elle est la vie dans l'entreprise.

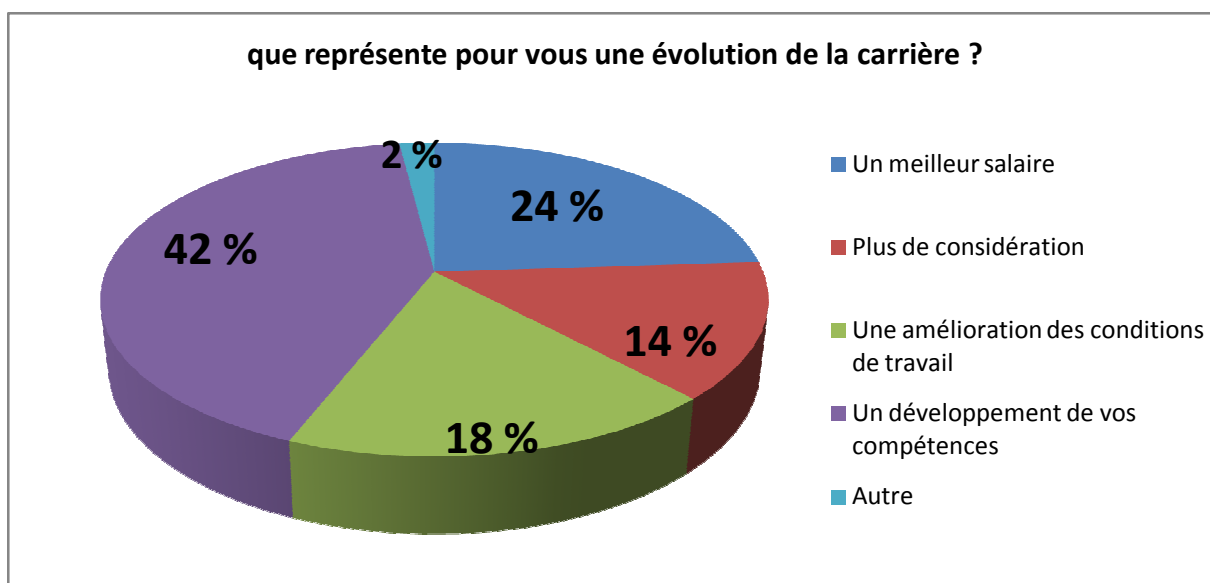
De ce constat on peut conclure que la plupart des employées ne font pas la différence entre la carrière et le parcours professionnelle.

La deuxième question c'est : **que représente pour vous une évolution de la carrière ?**

Tableau N°9 : la réponse de l'échantillon à la question n°7

La question n° 7	Fréquence	Pourcentage
Un meilleur salaire	12	24 %
Plus de considération	7	16 %
Une amélioration des conditions de travail	9	18 %
Un développement de vos compétences	21	42 %
Autres	1	2 %

FigureN°14 :la représentation graphique de la réponse à la question n°7



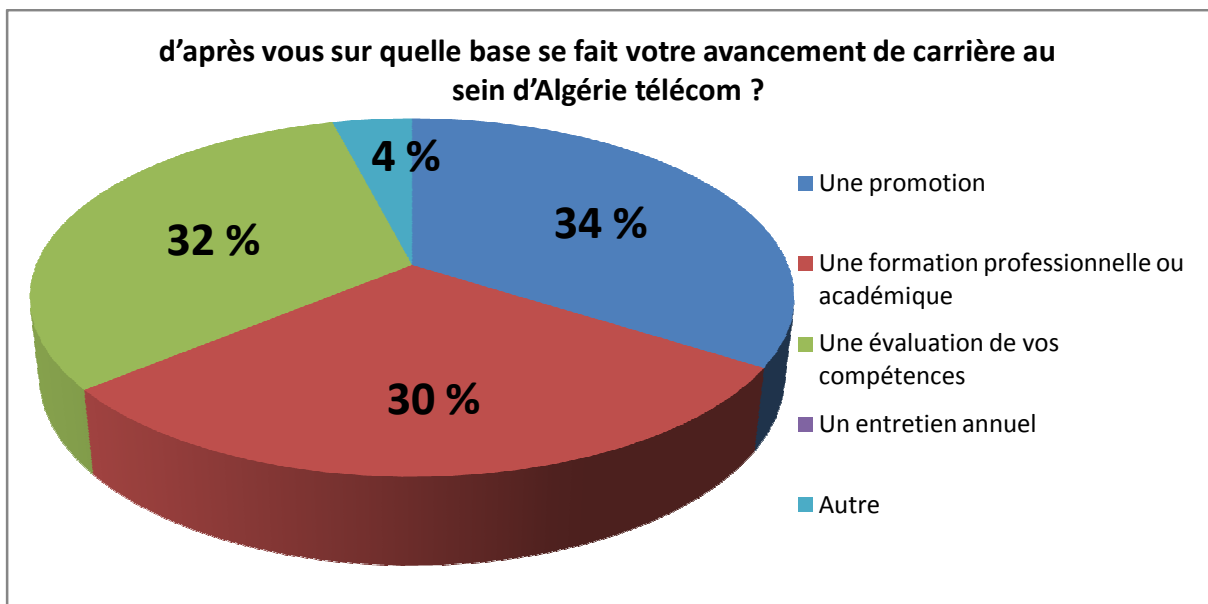
De graphique ci-dessus, on constate que la population des gens interrogés a des avis partagés :La majorité des collaborateurs, soit 42% pensent de l'évolution de carrière n'est qu'un développement des compétences, 24% pensent qu'elle signifie une bonne rémunération, 18% l'a considère comme amélioration des conditions de travail puis 14% des interrogés nous ont confirmés que l'évolution de la carrière est exprimé par un plus d'estime par l'entreprise, les collègues et de la société en générale. Par ailleurs, on à 2% des interrogés ont choisis de répondre à notre question par : une évolution de carrière ne passe que par une augmentation salariale et plus de délégation de pouvoir et de responsabilité par la hiérarchie.

La troisième question : d'après vous sur quelle base se fait votre avancement de carrière au sein d'Algérie télécom ?

Tableau N°10 : la réponse de l'échantillon à la question n° 8

La question n°8	Fréquence	Pourcentage
Une promotion	17	34 %
Une formation professionnelle ou académique	15	30 %
Une évaluation de vos compétences	16	32 %
Un entretien annuel	0	0 %
Autres	2	4 %

Figure N°15 : la représentation graphique de la réponse à la question n° 8



La répartition de l'échantillon comme le montre le graphe ci-dessus se résume ainsi : des parts assez proches on a 34 % qui pensent que l'avancement ne vient que par une promotion proposé par la direction, 32 % parmi eux ont dit qu'ils ont avancés par une évaluation de leurs compétences et 30 % parmi eux disent qu'ils ont eu une formation professionnelle et/ou académique qu'elle puisse les aider à accéder à des postes supérieurs. Par ailleurs, une minorité de 4 % ont déclarés que leurs avancement s'est fait par un changement structurelle du service, mutation...Etc.

L'entretien annuel est un outil incontournable de gestion de carrières et d'évaluation des compétences, mais la direction d'Algérie télécom ne l'utilise plus auparavant, elle a adaptée une autre méthode pour promouvoir ses employés. Par la suite nous allons la présenter.

D'après l'entretien oral que j'ai effectué avec les responsables de Service Carrière, j'ai appris ce qui suit : dans les deux dernières années ils ont développés une fiche d'évaluation de performance bien définis avec un guide d'entretien (voir l'annexe).

Troisième axe de notre questionnaire est **le degré de satisfaction des employés envers l'entreprise d'Algérie télécom.**

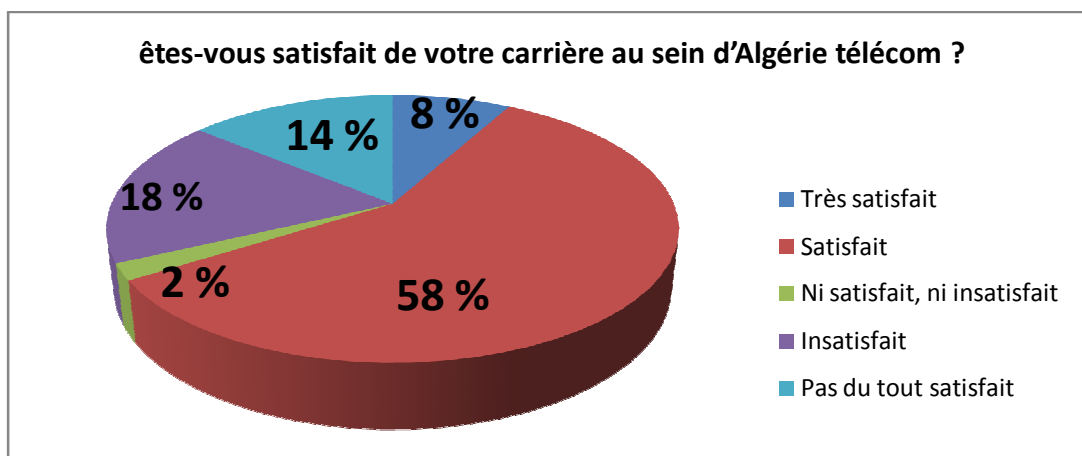
Nous avons dressé deux question qui vise à connaitre le degré de satisfaction des employés envers exactement leurs carrière au sein de cette entreprise et aussi le système de promotion et ses réponses été comme suit :

1/êtes-vous satisfait de votre carrière au sein d'Algérie télécom ?

Tableau N °11 : la réponse de l'échantillon à la question n°9

Question n°9	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	4	8 %
Satisfait	29	58 %
Ni satisfait, ni insatisfait	1	2 %
Insatisfait	9	18 %
Pas du tout satisfait	7	14 %

Figure N°16 : la représentation graphique de la réponse à la question n°9



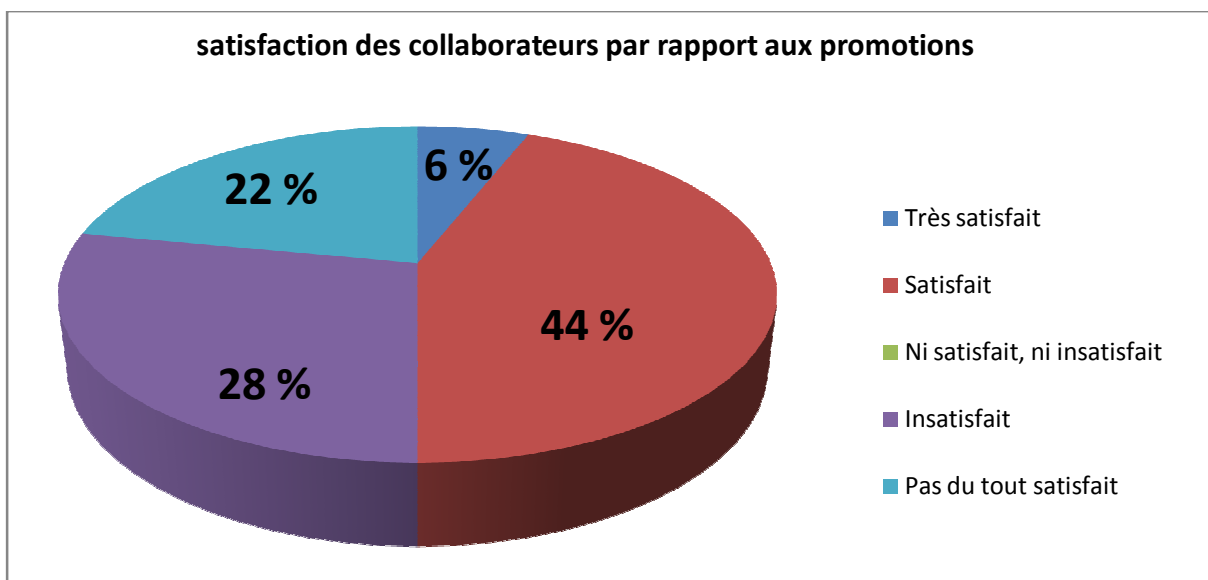
Du ce tableau qui représente le degré de satisfaction des employés envers leur carrière au sein d'Algérie télécom de la wilaya de Mila on a obtenu les pourcentages suivants : plus de la moitié, soit 58% des collaborateurs sont satisfait de leurs carrières,18% sont insatisfait de leurs carrières ;14% ne sont pas satisfait du tout, 8% très satisfait et qui représente généralement la catégorie des cadres supérieur de la direction et 2 % parmi eux n'ont pas émis d'avis parce qu'ils sont en début de carrière professionnelle (moins de 25 ans)

2/êtes-vous satisfait de la promotion au sein d'Algérie télécom ?

Tableau N° 12 : la réponse de l'échantillon à la question n° 10

Question n°10	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	3	6 %
Satisfait	22	44 %
Ni satisfait, ni insatisfait	0	0 %
Insatisfait	14	28 %
Pas du tout satisfait	11	22 %

Figure N°17 : la représentation graphique de la réponse à la question n° 10



D'après notre analyse d'échantillon, nous avons obtenu un taux de réponse de 44 % des collaborateurs qui ont marqués leurs satisfactions par rapport au système de promotion adopté par la direction, 6 % parmi eux sont très satisfait ; 28 % qui sont insatisfait ; 22 % qui sont pas du tout satisfait. Donc on peut dire que la moitié de l'échantillon ciblé 50%,

soit (44 et 6 %) sont en générale satisfait, l'autre moitié (28 et 22 %) sont non satisfait du système de promotion de l'organisation, et ça c'est un signe négatif pour l'entreprise qui exige une révision et une rectification de la situation via une modification ou une amélioration de système de promotion de l'entreprise, trouver d'autres stimulants pour augmenter et améliorer les taux de satisfaction interne afin d'assurer le plein engagement des employés.

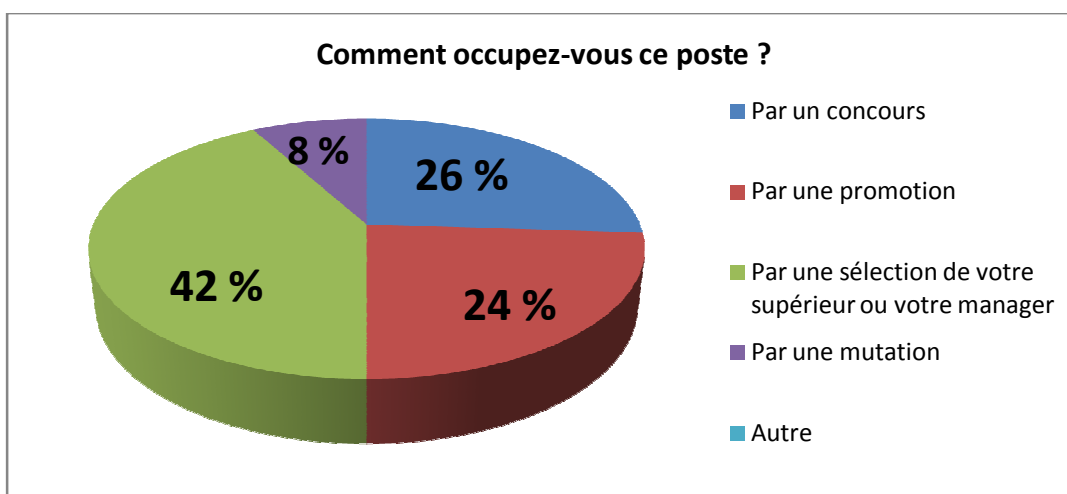
L'axe des mesures de la gestion de carrière et la mobilité professionnelle au sein d'Algérie télécom

Comment occupez-vous ce poste ?

Tableau N°13 : la réponse de l'échantillon à la question n°11

La question n° 11	Fréquence	Pourcentage
Par un concours	13	26 %
Par une promotion	12	28 %
Par une sélection de votre supérieur ou votre manager	21	42 %
Par une mutation	4	8 %
Autres	0	0 %

Figure N°18 : la représentation graphique de la réponse à la question n°11



Ce graphique représente la façon d'occuper un poste au sein d'Algérie télécom, après l'analyse nous avons obtenu les résultats suivants :

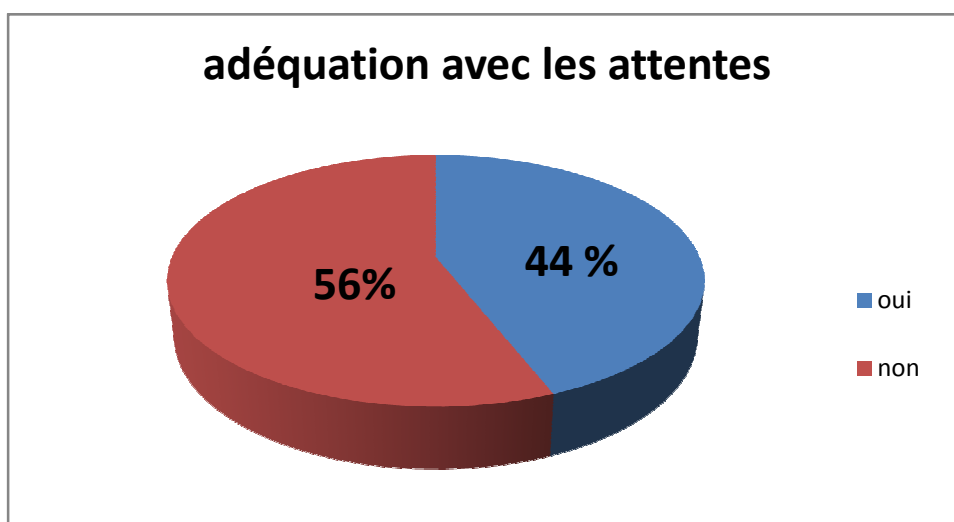
42 % d'échantillon interrogé ont occupé leurs postes actuelles par une sélection de leurs supérieurs hiérarchiques, 26 % ont occupé leurs postes par un concours, ce taux concerne les personnes qui ont un peu d'ancienneté parce que Algérie télécom a changé sa politique de recrutement à partir de l'année 2006, depuis elle n'a jamais été annoncée des concours à partir de cette dernière. Nous avons aussi un taux qui reste faible de 24 % de ceux qui ont occupé leurs postes par une promotion. En fin et nous avons 8 % seulement des collaborateurs qui occupent leurs postes par une mutation, cela qui exprime l'insatisfaction de ces derniers.

Est-ce que vous croyez que le système de promotion mis en place au sein votre organisation est adéquat à vos attentes ?

Tableau N° 14 : la réponse d'échantillon sur la question n°12

La question n° 12	Fréquence	Pourcentage
oui	22	44 %
Non	28	56 %

Figure N° 19 : représentation graphique de la réponse de l'échantillon sur la question n°12



De cette représentation graphique nous pouvons conclure que 56% de la population interrogée a déclaré le système de promotion mis en place par l'Algérie Télécom ne correspond et ne répond pas aux leurs attentes, par ailleurs, le reste de la population, soit 44% a exprimé sa totale satisfaction par rapport au système interne de promotion de son

entreprise. Pour eux, le système en question est efficace et adéquat avec leurs attentes et leurs inspirations.

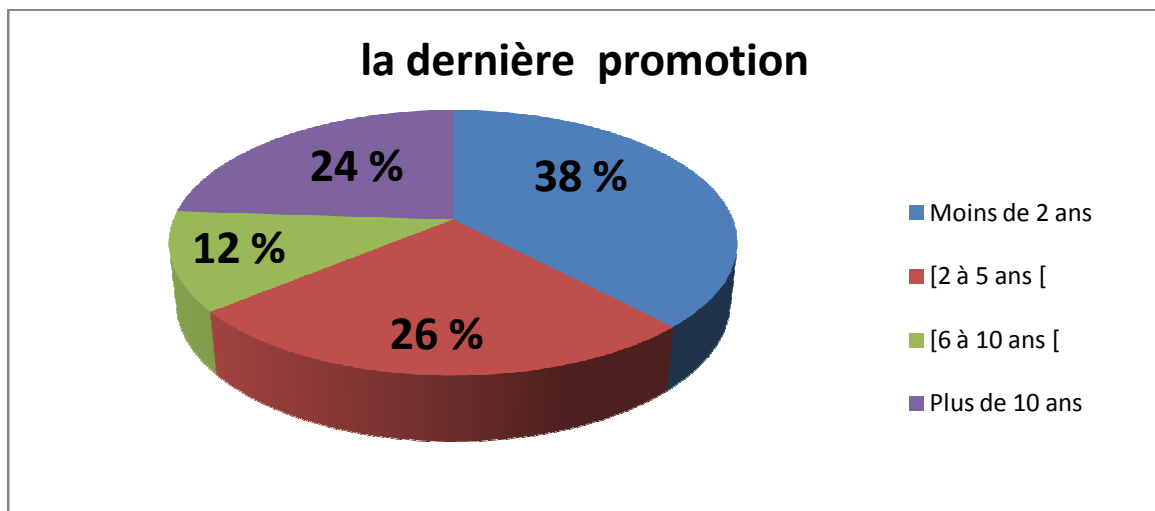
En général, l'organisation doit revoir sa politique de promotion afin de redresser la situation actuelle qui peut engendrer le sentiment de mécontentement et réduit le niveau d'engagement des collaborateurs, ce qui menace à son Tour à une réduction de leurs productivités.

Depuis quand remonte votre dernière promotion ?

Tableau N°15 : la réponse de l'échantillon à la question n° 13

La question n° 13	Fréquence	Pourcentage
Moins de 2 ans	19	38 %
[2 à 5 ans [13	26 %
[6 à 10 ans [6	12 %
Plus de 10 ans	12	24 %

Figure N° 20 : la représentation graphique de la réponse a la question n° 13



Le traitement des données de l'enquête nous montre que 38 % des collaborateurs ont bénéficiés d'une promotion au cours de ces deux dernières années, la dernière promotion de 26% de la population remonte de 2 à 5 ans avant la date d'enquête, 12 % de la population n'a bénéficié d'aucune promotion depuis 6 à 10 ans et enfin, on a 24 % du total des collaborateurs ciblés ont plus de 10 ans à la dernière promotion. D'après ce qu'on

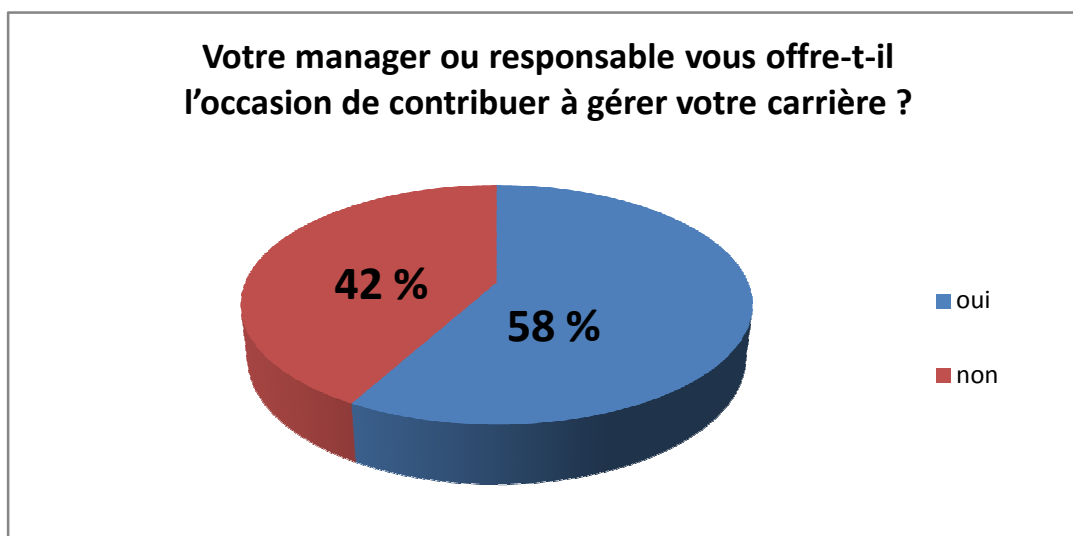
vient de constater en traitant la question : **Depuis quand remonte votre dernière promotion ?** Il est clair que les collaborateurs de la DOT-Mila ne sont pas satisfaits, malgré les efforts fournis par la direction et la direction des ressources humaines en la matière de la promotion. La direction doit consentir plus d'effort afin de redresser la situation sachant que la promotion est un levier important et un outil incontournable parmi les leviers de motivation au travail.

Votre manager ou responsable vous offre-t-il l'occasion de contribuer à gérer votre carrière ?

Tableau N° 16 : la réponse de l'échantillon à la question n° 14

La question n° 14	Fréquence	Pourcentage
Oui	29	58 %
Non	21	42 %

Figure N° 21 : la représentation graphique de la réponse à la question n°14



Le graphe ci-dessus présente clairement que 58% des collaborateurs ont constaté que leurs managers leur permettent de contribuer à la gestion de leurs propres carrières professionnelles. Par contre, le reste des interrogés, soit 42% ont constaté le contraire.

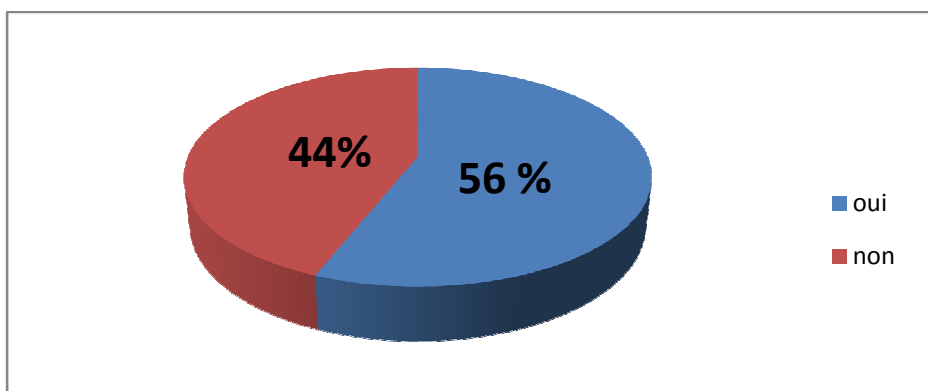
En général, ce pourcentage nous permet de juger que le management de la DOT-Mila est en train d'abandonner la théorie organisationnelle (traditionnelle) et adopte progressivement la carrière dite nomade.

Êtes-vous prêt(e) à changer d'emploi si votre carrière n'évolue pas ?

Tableau N°17 : la réponse de l'échantillon à la question n°15

La question n° 15	Fréquence	Pourcentage
Oui	28	56 %
Non	22	44 %

Figure N °22 : la représentation graphique de la réponse à la question n°15



Le traitement des données de l'échantillon nous a permis de constater ce qui suit :

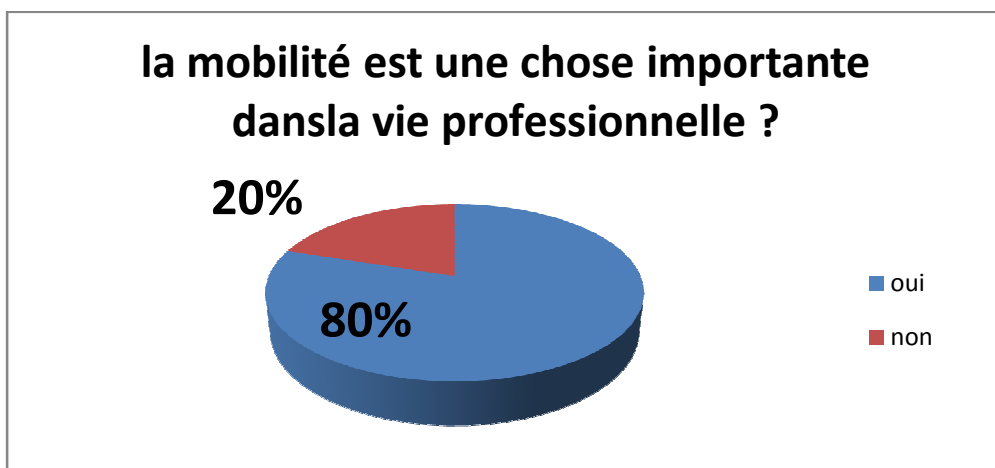
1. La majorité de ces personnes, soit de 56 % sont prêts de changer leurs postes afin d'évoluer vers d'autres postes et vers d'autres responsabilités s'ils arrivent à constater que leurs carrières professionnelles n'avancent pas comme ils espèrent.
2. En revanche, le reste des collaborateurs, soit 44 % pensent rester fidèles à l'organisation et s'engagent à ne pas changer de poste ou d'organisation pour motif de stagnation de leur carrière. Donc ils cherchent à un plus de stabilité et de sécurité que de chercher à de nouvelles opportunités.

Est-ce que vous croyez que la mobilité (changement de poste) est une chose importante dans votre vie professionnelle ?

Tableau N °18 : la réponse de l'échantillon à la question n°16

La question	Fréquence	Pourcentage
Oui	40	80 %
Non	10	20 %

Figure N°23 : la représentation graphique de la réponse à la question n°16



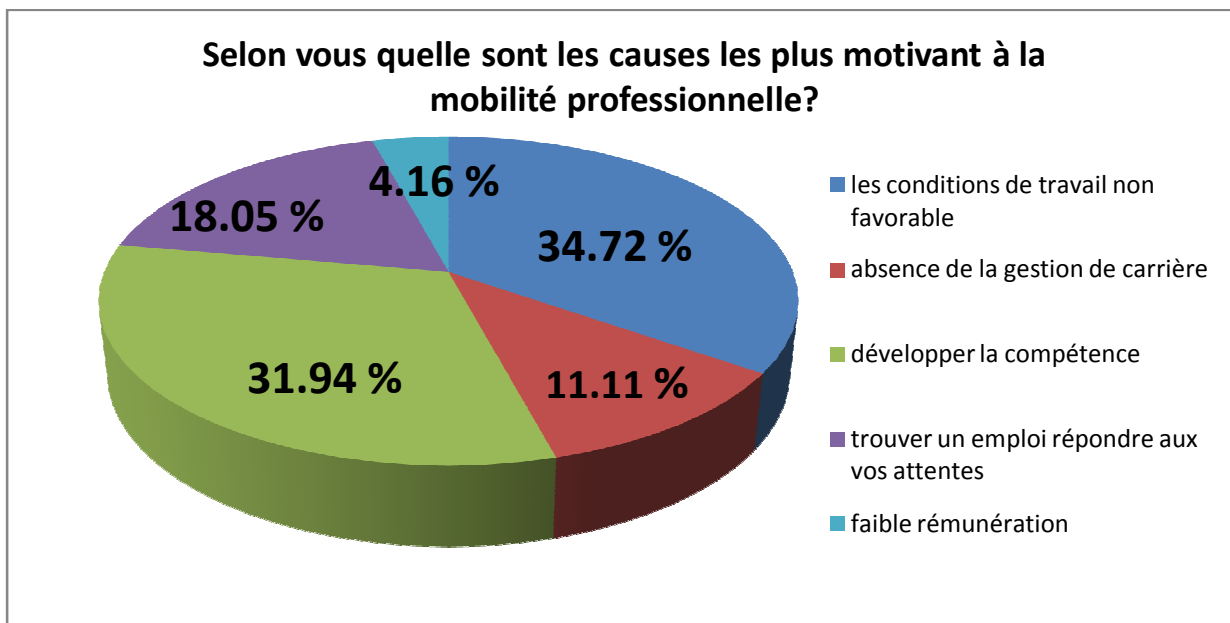
Ce graphe illustre clairement que la plupart des personnes ont conscience de l'importance de la mobilité (changement de poste) dans la vie professionnelle de l'employé. Alors, on a 80% des collaborateurs pensent que le changement de poste est Nécessaire pour assurer une vie professionnelle réussie. Par ailleurs, on a enregistré que 20 % parmi eux ont constatés que la mobilité professionnelle au sein d'Algérie Télécom n'est pas importante pour la vie professionnelle. Ce qui indique en quelque sorte que la Direction des Ressources Humaine DRH ne maîtrise pas parfaitement le volet dit « **gestion de mobilité** » et que certains collaborateurs ont des difficultés à bien apprécier le rôle de la mobilité au sein leur organisation.

Selon vous quelle sont les causes les plus motivant à la mobilité professionnelle?

Tableau N°19 : la réponse de l'échantillon à la question n°17

La question n° 17	Fréquence	Pourcentage
Conditions de travail non favorable	25	34.72 %
Faible rémunération	3	4.16 %
Absence de gestion de carrière	8	11.11 %
Développer la compétence	23	31.94 %
Trouver un emploi répondre aux vos attentes	13 totaux 72	18.05 %

Figure N°24 : la représentation graphique de la réponse à la question n°17



34% des collaborateurs ont constaté que le premier facteur qui motive un changement de poste c'est les conditions de travail non favorable comme les conflits, le manque des outils de travail... en deuxième place vient le manque d'une politique claire et communiqué de développement de carrière au sein de l'organisation. En troisième place on trouve les opportunités externes et internes qui peuvent se présenter aux collaborateurs au cours de leurs parcours professionnels. Puis il y a l'absence d'une stratégie de gestion de carrière au niveau de la Direction RH qui motive les collaborateur a espérer un changement de poste avec un pourcentage de 11%. En dernière position vient le levier dit « rémunération » comme motivant de mobilité avec un taux marginale de 4% ce qui indique aussi que les collaborateurs de la DOT-Mila sont bien rémunérés ce qui contribuera forcément a l'amélioration de leurs engagements au travail.

Les obstacles de l'évolution de carrière et celle de la gestion de la mobilité au sein d'Algérie télécom

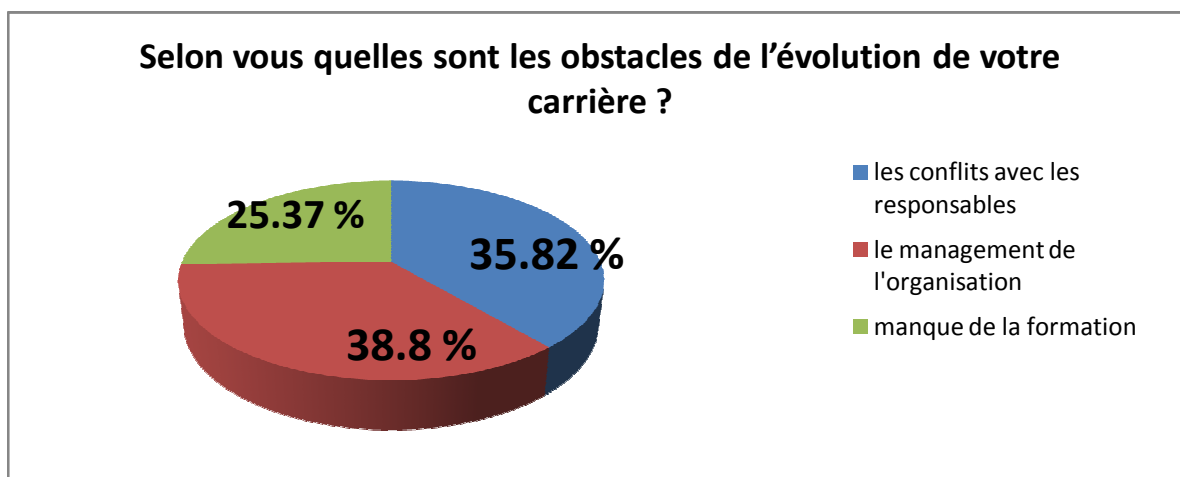
Selon vous quelles sont les obstacles de l'évolution de votre carrière ?

Tableau N°20 : la réponse de l'échantillon à la question n°18

La question n° 18	Fréquence	Pourcentage
Le management de l'organisation	26	38.80 %
Les conflits avec les responsables	24	35.82 %
Manque de la formation	17	25.37 %

Totale	67	100 %
---------------	-----------	--------------

Figure N°25 : la représentation graphique de la réponse à la question n°18



D'après le schéma ci-dessus il est aisé de constater que 38% des collaborateurs interrogés constatent que le management de l'organisation (la Direction) fait obstacle face à leurs avancement dans ses carrières professionnelles, 35% pensent aussi que les conflits compte a aux représente un facteur important de stagnation. Par ailleurs, on a 25% parmi eux constatent que c'est le manque de la formation qui empêche tout avancement de carrière.

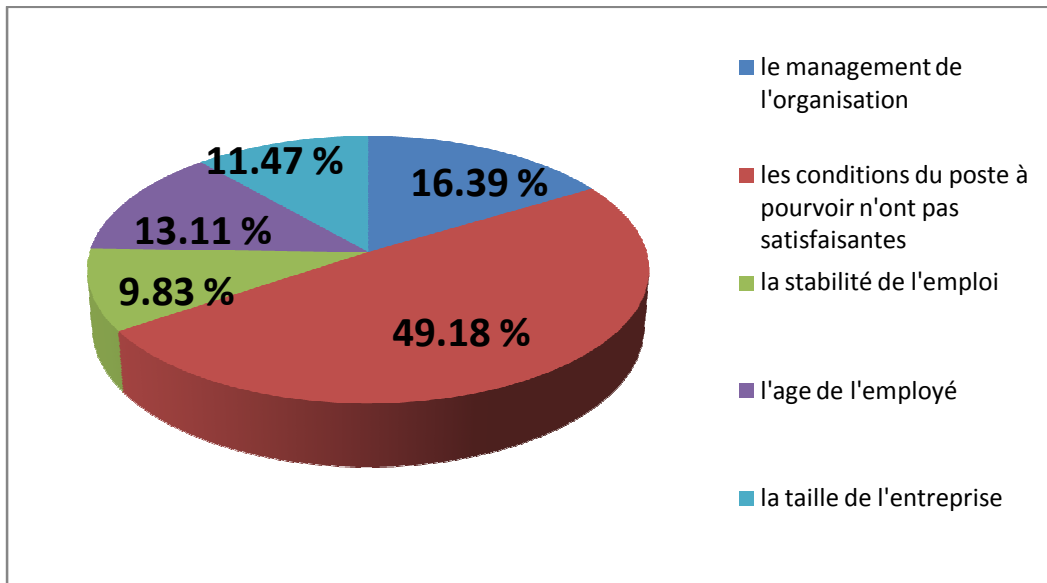
Il importe de relever ici que l'Algérie Telecom a adopté ces derniers temps un plan général de formation (formation diplomate et qualifiante) mais il répond au mieux aux inspirations des collaborateurs qui occupent des postes techniques et non aux commerciaux. A partir de ça, la DOT -Mila qu'elle a un caractère purement commercial va souffrir de ce côté-là.

Selon vous, quelles sont les freins de la mobilité professionnelle ?

Tableau N°21 : la réponse de l'échantillon à la question n°19

La question n° 19	Fréquence	Pourcentage
Le management de l'organisation	10	16.39 %
Les conditions du poste à pourvoir n'ont pas satisfaisantes	30	49.18 %
La stabilité de l'emploi	6	9.83 %
L'âge de l'employé	8	13.11 %
La taille de l'entreprise	7 totale 61	11.47 %

Figure N°26 : la représentation graphique de la réponse à la question n°19



Ce graphe représente les différents facteurs qui luttent contre la mobilité que nous allons les présenter comme suit :

1. 49% des collaborateurs considèrent que le premier facteur qui travail contre la mobilité professionnelle c'est le peur de ne pas pouvoir répondre aux exigences des nouveaux postes.
2. Le management de la direction, l'âge de l'employé, la taille de l'entreprise et la stabilité d'emploi se partagent, théoriquement, les mêmes portions avec des pourcentages de 16%, 13%,11% 9% respectivement.

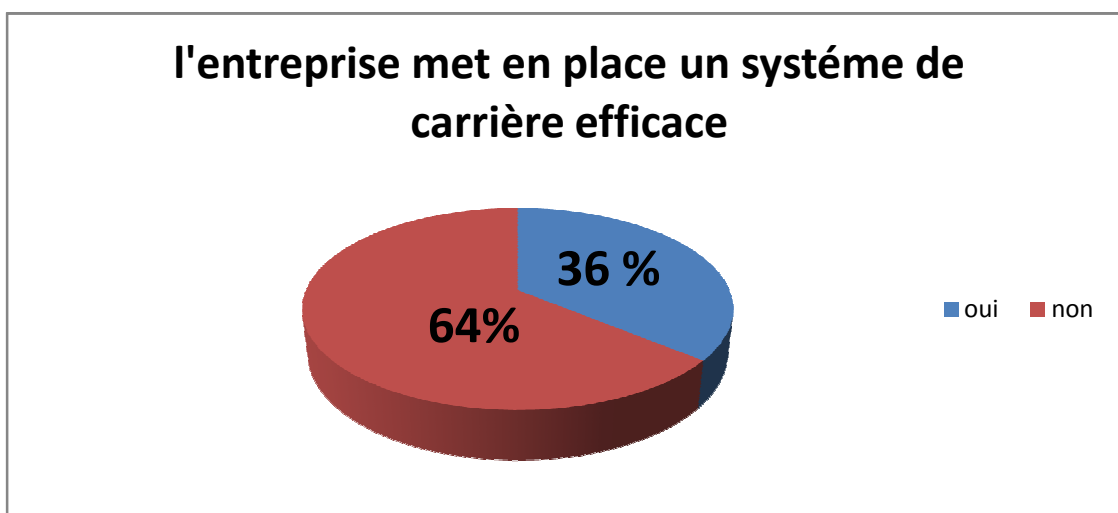
En général, on peut constater qu'il y'en a une relation étroite entre l'âge et la mobilité d'employé c'est-à-dire plus l'employé est jeune plus son envie de changer de poste est grand en vue de son dynamisme, flexibilité... contrairement à l'attitude des employés plus âgés considérés en générale comme plus résistants aux changements. De l'autre côté on peut dire que chaque fois l'entreprise est grande ca diminue la motivation de changement de poste chez les collaborateurs.

Pensez-vous que votre organisation met en place un système de gestion de carrière efficace ?

Tableau N °22 : la réponse de l'échantillon à la question n° 20

La question n °22	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	36 %
Non	32	64 %

Figure N°27 : la représentation graphique de la réponse à la question n°20



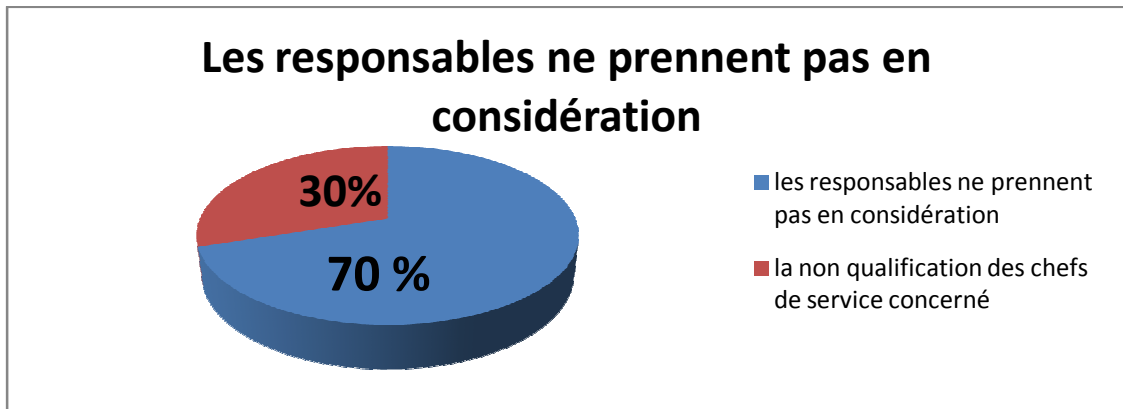
Le graphe ci-dessus montre clairement que la majorité des employés, soit 64% du total des interrogés pensent que leurs organisation ne dispose pas d'un système efficace et performant de gestion carrière, donc ils ne sont pas du tout satisfait par rapport au sujet de gestion de carrière. De l'autre, on a 36% (le reste des interrogés) ont manifestés leurs satisfaction du niveau de système de carrière.

Si non pourquoi ?

Tableau N°23 : la réponse de l'échantillon à la question n°21

Les causes	fréquence	Pourcentage
Les responsables ne prennent pas en considération	35	70 %
La non qualification	15	30 %

Figure N°28 : la représentation graphique de la réponse à la question n°21



Le traitement des réponses de la dernière question de notre questionnaire nous a permis de constater qu'il y a 70% des interrogés qui pensent que le management de l'entreprise ne prend pas en considération la question de la mise en place d'un système de gestion de carrière. Le reste des interrogés soit 30% considère le manque de maîtrise et de formation du personnel et des chefs de services de la Direction Ressources Humaines RH qui s'occupe de l'expression des besoins, de la planification et la mise en place du système de gestion de carrière au sein de l'organisation.

D'après l'analyse de l'enquête nous avons retenue les insuffisances suivantes :

Les forces :

- Les managers arrivent à motiver leurs employés en les intégrant dans des programmes de formation, ce qui les amène à développer et évoluer leurs carrières ;
- La cohésion du travail et la bonne relation entre les collègues qui montre par le travail en équipe ;
- La bonne exploitation de la force des jeunes.

Les faiblesses :

- Manque des effectifs surtout dans le département ressources humaines ;
- Les conditions de travail notamment les équipements et l'espace des bureaux ne semblent pas être une forte motivation pour les employés surtout au niveau du département ressources humaines alors qu'une bonne ambiance de travail est une

caractéristique importante pour pouvoir atteindre les objectifs que ce soit réalisation de profit pour l'entreprise ou la réalisation de soi et l'évolution dans la carrière pour les employés.

- Aucun plan stratégique n'est établi à moyen et court terme concernant les objectifs de la mobilité professionnelle ;
- Concurrence potentielle dans le secteur des télécommunications;
- Pressions dans le service carrières ;
- Les changements successive des directeurs fait la pression aux employés et qui perturbé la stabilité et le climat sociale de l'entreprise ;
- Les employés bénéficiaires de développement de leurs compétences à partir des programmes de formation professionnelle aboutissant à une élévation des connaissances que se soient théorique ou pratique ont la possibilité de quitter l'entreprise et qui est une vrai perte pour elle ;
- Exigence des clients algériens en matière de TIC de plus élevée.

La méthode statistique :

Cette méthode nous permet à l'aide de coefficients de corrélation, de connaître la relation ou le lien entre la mobilité des ressources humaines et le développement des carrières de ceux-ci afin d'infirmer ou d'affirmer l'hypothèse émise qui stipule, dans le but d'essayer de répondre à la problématique générale posée.

3.2.5. Le coefficient de corrélation :

On est devant un modèle statistique mathématique de deux variables :

- Le nombre du personnel mobilisé et qui est la variable explicative, on a la note X
- Les personnes formées par ans et on a la note Y

Donc, on explique la variation de Y par la variation de X

Les données relatives à ses variables seront traitées et analysées grâce au calcul du coefficient de corrélation (r).

Le coefficient de corrélation linéaire est utilisé pour vérifier l'existence d'une relation linéaire entre deux variables, celui-ci est donné par la formule suivante :

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i Y_i - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{x})^2} \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{y})^2}}$$

Lorsque $r = 1$: il y a une forte corrélation positive entre X et Y.

Lorsque $r > 0$: il y'a une corrélation positive entre X et Y.

Lorsque $r = 0$: les variables X et Y sont totalement indépendantes.

Lorsque $r < 0$: il y'a une forte corrélation négative entre X et Y, et lorsque il est proche de 0, il y'a une faible corrélation.

Nous allons examiner sous ce titre, les relations qui peuvent exister entre effectif global mobilisé et respectivement : les personnes formées par ans et l'avancement de grade et cela en calculant à chaque fois le coefficient de corrélation

La corrélation entre la mobilité professionnelle et le développement des carrières au sein d'AT :

La relation entre l'effectif mobilisé et les personnes formés

Effectifs mobilisé \longrightarrow X

Les personnes formées \longrightarrow Y

Tableau N° :

Années	Xi	Yi	$(Xi - \bar{x})^2$	$(Yi - \bar{y})^2$	Xi Yi
2010	16	28	9	1521	448
2011	14	68	1	1	952
2012	9	67	16	0	603
2013	12	68	1	1	816
2014	14	104	1	1369	1456
Total	65	335	28	2892	4275

Source : élaboré par nous même

$$\bar{x} = 13$$

$$\bar{y} = 67$$

$$\bar{x} \bar{y} = 871$$

$$n = 5$$

$$r = \frac{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n Xi Yi - \bar{x} \bar{y}}{\sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (Xi - \bar{x})^2} \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (Yi - \bar{y})^2}}$$

Le coefficient de corrélation (r) = - 0.28

La relation entre l'effectif mobilisé (X) et l'avancement de grade

Effectifs mobilisé \longrightarrow X

L'avancement \longrightarrow Y

Le tableau suivant sert à démontrer le lien existant entre le nombre d'avancement et la mobilité afin de savoir si ce dernier contribue à développer la carrière des employés

Tableau N°

Années	Xi	Yi	$(X_i - \bar{x})^2$	$(Y_i - \bar{y})^2$	Xi Yi
2010	16	15	9	33.64	240
2011	14	7	1	4.84	98
2012	9	4	16	27.04	36
2013	12	8	1	1.44	96
2014	14	12	1	7.84	168
Total	65	46	28	74.8	638

Source :élaboré par nous même

$$\bar{x} = 13$$

$$\bar{y} = 9.2$$

$$\bar{x} \bar{y} = 119.6$$

$$r = \frac{8}{9.132} = 0.87$$

Synthèse et interprétation des résultats de la méthode statistique :

Nous remarquons que $r < 0$ est égale à $- 0.23$ cela veut dire qu'il y'a une corrélation négative entre les effectifs mobilisés et ceux qui participent au formations pendant ces dernières années

La relation entre l'effectifs mobilisé et l'avancement de grade et le coefficient r obtenus est égale à $0.87 > 0$ ce qui explique qu'il y'a une forte corrélation positive entre les deux variable en question et qui signifier 87 % des effectifs mobilisés pendant la période 2010 jusqu'à 2014 grâce a l'avancement de leurs grade

Donc après tout ces interprétations nous pouvons confirmer toutes les hypothèses citées au début :

Nous constatons qu'il y'a une forte influence positive de la mobilité professionnelle sur le développement des carrières et qui confirme par le conscience de la plupart des employés et par l'essai de service de carrière de développer leur qualité de service,

Nous confirmons aussi que l'efficacité de la gestion des carrières est basée sur le processus de GEPEC performant par la prévision des effectifs et pour bien préparer la relève et chasser les potentiel , et que nous avons confirmer également que la mobilité professionnelle un levier stratégique, il faut bien l'élaborer un plan de mobilité et effectuer

les tableaux de bord de mobilité mais malheureusement n'est pas applicable au sein de l'AT

3.3. Synthèse générale et nos suggestions :

Après avoir recueilli les éléments d'informations sur le terrain en entreprise, et la prise de connaissance des procédures de travail au niveau d'Algérie Télécom et de la politique adoptée par celle-ci en matière de la politique de la mobilité professionnelle et de la gestion des carrières. Et après avoir analysé les résultats obtenus à partir du questionnaire fournis et aussi l'analyse des forces, faiblesses, menaces et opportunités de l'entreprise, nous allons maintenant proposer une recommandation qui pourrait permettre d'apporter une amélioration à la stratégie de l'entreprise concernant son gestion de mobilité et le suivi des carrières des employés

Ces suggestions il s'agit de saisir les opportunités, éviter les menaces, construire un type de management autour de ses forces et en corrigeant ses faiblesses ;

1. Avant toute chose, le processus de mobilité doit être formalisé, et cela pour plusieurs raisons :

C'est un processus en interconnexion forte avec les autres processus de gestion des ressources humaines ; c'est un processus associé, souvent systématiquement et donc à tort, à des mobilités contraintes alors qu'il a pour première fonction de faire converger les attentes individuelles des professionnels en matière de progression (promotion professionnelle, évolution transversale, déménagement...), les besoins de l'établissement pour assurer son activité en termes de métiers et de compétences.

Le processus de mobilité nécessite donc d'endosser une forme concrète lui permettant d'être visible, compris, et accepté de tous. **Ainsi, un processus de mobilité doit s'adosser à :**

- **une politique partagée avec les partenaires sociaux**
- **un dispositif et/ ou des outils formalisés.**

Dans tous les cas, il est important d'avoir une approche de la mobilité claire, connue et partagée par tous, et dont les processus de décision sont transparents. Un guide de mobilité, Une politique de communication, une charte de la mobilité, des commissions de choix peuvent être les supports de la gestion de la mobilité d'un établissement. On note que les politiques les plus avancées portent sur une approche de la mobilité dans toutes ses dimensions :

- fonctionnelle/ géographique ;
- interne/ externe ;
- souhaitée/ subie.

Soulignons aussi le fait que ces politiques de mobilité sont construites avec les partenaires sociaux, acteurs incontournables.

Les intérêts individuels et collectifs sont ainsi pris en compte. Ces politiques se traduisent alors par des dispositifs et/ ou des outils concrets qui permettent d'accompagner les professionnels en continu mais également d'anticiper les impacts pouvant être engendrés par réorganisation

- 2 Prévoir des cycles de formations, adéquates au cœur du métier et qui réponds aux besoins de l'organisation.
- 3 Amélioration des conditions de travail surtout au niveau de la Direction des Ressources Humaines qu'elle n'a pas bien équipée.
- 4 Le lieu de travail est exigüe d'où la nécessité de trouver une solution à ce problème et ce de l'archivage des dossiers.
- 5 mettre la personne qu'il faut dans le poste qu'il maîtrise et qu'il mérite.
- 6 Privilégier et encourager l'évolution de carrière , qui est l'un des facteurs clé de fidélisation des employés, et cela en fonction des aspirations de son personnel afin de pouvoir faire face du mieux que possible à une imminente concurrence .



**conclusion
générale**

CONCLUSION GENERALE

Aujourd'hui, malgré l'environnement économique peu adapté, certaines entreprises continuent à grandir suite à leur prise de conscience que le capital humain qui la compose est le secret de leur bon fonctionnement, prendre en considération l'évolution de leurs carrières, les satisfaire est absolument essentiel, non seulement pour leur succès, mais aussi pour leur simple survie

Cependant la promotion des ressources humaines et la mobilité d'une manière générale soit interne ou externe rencontre encore quelques obstacles dans sa mise en œuvre

De plus le changement de poste représente une prise de risque pour l'entreprise car elle perd un élément soit disant une compétence et comme pour l'employé parce que ce dernier lorsque le transfert ne se passe pas bien, on ne retourne pas facilement au poste antérieur, Alors que si la personne est recrutée de l'extérieur, il est facile pour l'entreprise de mettre fin au contrat, en mettant fin à sa période d'essai.

Ce travail était pour but d'étudier la réalité de la gestion de mobilité professionnelle et la gestion des carrières des ressources humaines au sein de l'entreprise en question qui est Algérie Télécom et déceler la relation et le degré d'influence de la mobilité professionnelle sur l'évolution et le développement des carrières des employés

D'une manière générale, les résultats montrent l'existence d'une relation positive entre la mobilité professionnelle et la gestion des carrières et confirme la principale hypothèse de ce travail donc nous pouvons dire que l'avantage de la mobilité professionnelle est de dynamiser leur carrière ainsi que l'épanouissement personnel

, mais aussi nous pouvons dire que sur la base de notre enquête par notre questionnaire et à travers l'analyse des résultats obtenus qu'il y'a quelques dysfonctionnement relatifs au système de gestion de mobilité mis en place actuellement au sein d'Algérie Télécom

Le diagnostic que nous avons fait au sein de la DOT, nous a conduit à déceler les points suivants :

- La majorité des employés sont mécontents de leur promotion, la plupart des employés n'ont pas bénéficié d'un changement de poste
- Il y'a des obstacles qui connaissent le service carrière notamment à la prise des décisions

➤ La plupart des employés ont pas conscient par le contenu de leur convention collective et surtout en matière de promotion et de processus de leur carrière
En ce qui concerne les difficultés rencontrées lors de notre étude, elles se résument comme suit :

- ❖ La négligence dans les réponses de certains interviewés soit par des démotivations, pour certains ou par ignorance de l'importance de l'étude pour d'autres, ou par conviction que cette étude ne va rien apporter de plus

Durant notre séjour à l'entreprise, nous nous sommes familiarisés avec le monde professionnel ce qui va faciliter notre intégration prochaine dans ce milieu.

Je saisis l'opportunité de cette rubrique pour d'écrire les aspects positifs et les riches enseignements tirés de cette étude qui m'a permis en réalité non seulement d'accéder à de nouvelles connaissances mais aussi d'affûter et d'approfondir dans une large mesure, celles déjà acquises.

Enfin, je souhaite que ce mémoire puisse servir comme outil de travail pour les étudiants concernés, et qu'il sera amélioré et complété pour rendre son utilité plus complète.

Bibliographie

Ouvrages

- BATAL (Christiaan), *la gestion des ressources humaines dans le secteur publiques*, tome2 éditions d'organisation paris, 2000
- BENJAMIN (Chaminade) *Attirer et fidéliser les bonnes compétences* 2^{ème} éditions, éditions Afnor paris ,2010
-
- BERNIER(Philippe), *La GPEC : construire et optimiser une démarche de gestion préventive*, 2ème édition, , Edition d'organisation, Paris
- CECILE(Dejoux) *gestion de compétences et GPEC* par édition DUNOD paris 2008
-
- David(Alis) et ali, *GRH une approche internationale*, 3^{ème} édition , paris ,2011
- ETIENNE Macloue, Mazouli, Valérie Neveu *Gestion des ressources humaines* Pearson édition paris
- Eyrolles, *mesurer la performance des ressources humaines*, édition d'organisation
- GAGNON (Sylvie), *Guide de ressources humaines destiné aux entreprises des technologies de l'information TECHNO Compétences*).2003.
- HIELIETTE *mobiliser les potentielles*, édition d'organisation, paris 1994
- JACKSON(Sechuler), Shimon.L, Dalton T, Saba.S.E. *la gestion des ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles*, Edition de renouveau pédagogique 2002
- LANG(Peter) *l'expatrié : un acteur social de la mobilité internationale* édition scientifique internationales, édition Berne 2006
- LOUISE lemire et YVES . c gagnon *La gestion des ressources humaines dans les organisations publique*
-
- OUACHERINE (Hassane) , Smain Chabani *guide de méthodologie de la recherche en science sociales*, 1^{er} édition, 2013
-
- PERETTI (Didier Cazal), *L'Europe des ressources humaines édition liaisons*, paris 1992
- PERETTI (Jean Marie), *La gestion des ressources humaines* 6^{ème} édition d'organisation
-
- SEKIOU et ali, *la gestion des ressources humaines*, paris ,2000

- VIARGUES(Jean Louis)*manager les hommes édition d'organisation* , paris

Articles :

- Helling et Mokhtarian , *Etude relative à l'impact environnemental, « de mobilité et socio-économique du télétravail dans les entreprises de grande taille »* en Région de Bruxelles-Capitale in revue N 37. 2011
- G,Guérin et T.Wils « *les carrières point de rencontre des besoins individuel et organisationnels* » in revues de gestion des ressources humaines N°5 ,1993
- Schein E, “The Individual, the Organization and the Career : a Conceptual Scheme”, *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7 .1971, n°4, pp. 401-426

Dictionnaires :

- le petit Larousse dictionnaire de français paris ,2003
- Dictionnaire ressources humaines, dictionnaire encyclopédie illustré, édition, 2000

Travaux universitaires :

- Abou-Baker BAHRI et Yamina MEHDI « management stratégique des RH et leur efficacité dans le système d'insertion professionnel »Mémoire de licence, université Abou-Baker BELKAID – Tlemcen 2013/2014
- ASMANI AREZKI, la gestion des carrières et sa relation avec la satisfaction et la motivation du personnel de l'entreprise publique algérienne mémoire de magistère, université Mouloud Mammeri, Tizi -ouzou
- Benaïssa Beldjouheur ,Mohamed El amine Ahnia, , *la gestion des carrières : un levier de motivation et de fidélisation des ressources humaines, Mémoire de licence en science commercial* , Mémoire licence ,l'école des hautes études commercial Alger, juin 2012
- BOURCIE Caroline Mémoire de master de gestion des ressources humaines et les relations sociale université de paris 2005 /2006

Webographie :

<https://carrefourpleinsud.files.wordpress.com/2009/09/pourquoi-un-plan-de-carriere.pdf>
consulté le 02/01/2015 à 21 :00

<https://www.google.dz/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=le+processus+de+la+gestion+des+carri%C3%A8res> consulté le 22/4/2015 à 23 :22

<https://www.google.dz/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=le+processus+de+la+gestion+des+carri%C3%A8res> consulté le 22 mai 2015 à 19 :00

Autres :

- Documents interne de l'entreprise
- Règlement N°06-03 du 15 juillet 2006 relatif de statut générale des travailleurs algériens



**Liste des
annexes**

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES

-ALGER-

Sondage

Dans le cadre de l'élaboration d'un travail de recherche ayant pour thème « **la mobilité professionnelle comme un outil de développement des carrières** » au sein de la direction opérationnelle de la télécommunication (DOT) d'Algérie télécom. pour l'obtention d'un **diplôme de master en management ressource humaine** et parce que vos opinions ont la plus haute importance dans le succès de l'étude nous espérons que vous voudrez répondre à ce questionnaire honnêtement. nous vous assurons par ailleurs que ces informations ne seront utilisées qu'à des fins pédagogiques

Élaboré par : Hamouda Yasmine étudiante à EHEC- Alger -

Fiche signalétique:

1/ Sexe :

- Féminin
- Masculin

2/ Age :

- Moins de 25 ans
- [25 à 34 ans [
- [35 à 44 ans [
- Plus de 45 ans

3/Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre
- Maîtrise
- Exécution

4/Ancienneté :

- Moins de 5 ans

- De 5 à 14 ans
- De 15 à 24 ans
- Plus de 25 ans

5/Type de contrat

- Contrat de durée déterminé (CDD)
- Contrat de durée indéterminé(CDI)

La perception des concepts théoriques par la cible

6/ Pour vous, la carrière signifie :

- Le parcours professionnel
- La vie dans l'entreprise
- Les étapes professionnelles dès le recrutement jusqu'au départ à la retraite

7/ que représente pour vous une évolution de la carrière?

- Un meilleur salaire
- Plus de considération
- Une amélioration des conditions de travail
- Un développement de vos compétences
- Autre

8/d'après vous sur quelle base se fait votre avancement de carrière au sein d'Algérie télécom ?

- Une Promotion
- Une Formation professionnelle ou académique
- Une évaluation de vos compétences
- Un entretien annuel
- Autre.....

Le degré de satisfaction

9/ êtes vous satisfait de votre carrière au sien d'Algérie télécom ?

- Très satisfait
- satisfait
- Insatisfait
- pas du tous satisfait

10/êtes vous satisfait de la promotion au sein d'Algérie télécom ?

- Très satisfait
- satisfait
- Insatisfait

- pas du tous satisfait

Les mesures de la gestion de carrière et la mobilité professionnelle au sein de l'organisation

11/ comment occupez –vous ce poste ?

- par un concours
- par une promotion
- par une sélection de votre supérieur ou votre manager
- par une mutation
- Autre.....

12/ est ce que vous croyez que le système de promotion mise en place au sein de votre organisation est adéquat aux vos attentes

- Oui
- Non

13/ depuis quand remonte votre dernière promotion ?

- Moins de 2 ans
- [2 à 5 ans [
- [6 à 10 ans [
- plus de 10 ans

14/ votre manager ou responsable vous offre t-il l'occasion de contribuer à gérer votre carrière ?

- Oui
- Non

15/ êtes vous prêt(e) à changer d'emploi si votre carrière n'évolue pas ?

- Oui
- Non

Si oui, aimerez vous que le changement de carrière soit :

- Dans la même organisation mais dans un autre endroit (avec un nouveau staff)
- Changez carrément l'organisation et l'activité

16/est ce que vous croyez que la mobilité (changement de poste) une chose importante dans votre vie professionnelle ?

- Oui
- Non

Si non, Pourquoi ?

- parce que vous préférez la stabilité d'emploi
- Puisque (parce que c'est) difficile à trouver un poste équivalent ou mieux que le poste occupé déjà
- Parce que L'organisation ne favorise pas cette discipline
- parce que l'évolution de carrière ne dépend pas de la mobilité

Plusieurs réponses permises

17/ selon vous quelle sont les causes les plus motivant la mobilité professionnelle ?

- Conditions de travail non favorables
- Faible rémunération
- Absence de gestion de carrière
- développer la compétence
- Trouver un emploi répondre aux vos attentes

Les obstacles de l'évolution de carrière et la gestion de la mobilité au sein d'Algérie télécom

18/ selon vous quelles sont les obstacles de l'évolution de votre carrière ?

- Le management de l'organisation
- Les conflits avec les responsables ou les collègues
- Manque des formations
- Autres.....

19/ selon vous quelles sont les freins de la mobilité professionnelle

- Les conditions du poste à pourvoir n'ont pas satisfaisantes
- Le management de l'organisation
- La stabilité de l'emploi (la peur de changement)
- L'âge de l'employé
- La taille de l'entreprise (quand elle est grande, elle s'applique plus la mobilité)

20/ pensez vous que votre organisation met en place un système de gestion de carrière efficace ?

- Oui
- Non

21/ Si non, pourquoi ?

- Les responsables ne prennent pas en considération le système de carrière des employés
- La non qualification des chefs de service concernés

22/quelle sont à votre avis et selon votre expérience les meilleurs suggestions que vous pouvez proposer à votre organisation afin d'améliorer leur gestion de carrière et la mobilité

.....
.....
.....
.....

Merci pour votre Collaboration

Table des matières

Dédicace	
Remerciement	
Liste des tableaux et des figures	
Liste des abréviations	
Sommaire	
Introduction générale	2
Chapitre 01 : le cadre théorique de la mobilité professionnelle	5
Introduction du chapitre 01	6
1.1 : les fondements théoriques de la mobilité professionnelle.....	7
1.1.1 la définition de la mobilité professionnelle	7
1.1.2 la mobilité interne.....	9
1.1.2.1. Mobilité verticale ou catégorielle.....	9
1.1.2.2. Mobilité horizontale	10
1.1.2.2.1. Mobilité de l'environnement	10
1.1.2.2.2. Mobilité fonctionnelle.....	10
1.1.2.3. Mobilité rétrogradation.....	10
1.1.3 Mobilité externe	11
1.1.3.1. Mobilité géographique nationale	11
1.1.3.1.1.: le licenciement.....	11
1.1.3.1.2 : la Démission	11
1.1.3.1.3. L'outplacement.....	12
1.1.3.2. Mobilité géographique international	12
1.1.3.2.1 Le détachement	13
1.1.3.2.2..L'expatriation.....	14
1.1.3.2.3.Le télétravail.....	15
1.1.3.2.3.1. le travail à domicile	16
1.1.3.2.3.2. Le travail satellite	16

1.1.3.2.3.3. Avantages et inconvénients de télétravail	17
1.2 : les enjeux de la mobilité professionnelle.....	19
1.2.1 : la mobilité comme facteur de fidélisation et performance	19
1.2.2 : la mobilité comme source de la motivation durable pour l'employé.....	20
1.2.3 la mobilité comme issue de plafonnement de carrière	20
1.2.4. : la mobilité comme outil de gestion de compétence	21
1.2.4.1. La mobilité, outil de développement et de transfert des connaissances.....	22
1.2.4.2. développer l'adaptabilité et l'employabilité des employés.....	23
1.3 : la relation de la mobilité avec d'autre discipline RH.....	24
1.3.1 : la mobilité et la formation.....	24
1.3.2 : la mobilité et le recrutement	25
1.3.3 : la mobilité et performance	26
1.3.4 : la mobilité et l'éthique	28
1.3.5 : la mobilité et la polyvalence	28
Conclusion du chapitre 01.....	30
Chapitre 02 : les notions de bases sur la gestion de carrière.....	31
Introduction du chapitre 02	32
2.1 : les fondements théorique de base sur la gestion de carrière	33
2.1.1 : la définition de la gestion de carrière	33
2.1.2 : le plan de carrière et la GPEC.....	35
2.1.2.1.le plan de carrière.....	35
2.1.2.2.1 la définition de la GPEC	35
2.1.2.2.2 les caractéristiques de la GPEC	36
2.1.2.2.3. les étapes de la démarche de la GPEC	37
2.1.2.2.4 les conditions de réussir de la GPEC	38
2.1.3. l'évolution des carrières	39

2.2. Les outils fondamentaux de la gestion de carrière.....	40
2.2.1 l'assessment center	40
2.2.2. l'entretien annuel d'appréciation	41
2.2.3. l'évaluation 360°.....	41
2.2.4. les comités de carrière	42
2.2.5. l'entretien périodique d'évaluation	42
2.3. la place de la gestion des carrières dans la gestion des ressources humaines	43
2.3.1 : l'importance de la gestion de carrière	43
2.3.2 : le lien entre gestion de carrière et l'autre activité GRH.....	45
2.3.2.1. Analyse de poste.....	45
2.3.2.2. Recrutement.....	45
2.3.2.3. La sélection	45
2.3.2.4. Rémunération	45
2.3.2.5 l'évaluation du rendement	45
2.3.2.6 le développement des compétences	46
2.3.3. : les acteurs de carrière au sein de l'entreprise et les acteurs périphériques	49
2.3.3.1. le salarié	49
2.3.3.2 la DRH	49
2.3.3.3. le responsable hiérarchique	49
2.3.3.4. Les acteurs périphériques.....	50
La conclusion du chapitre 02	51
Chapitre 03 : l'analyse de la relation mobilité professionnelle et gestion de carrière au sein d'Algérie télécom	52
3.1 : la présentation d'Algérie télécom.....	54
3.1.1 : l'historique et la naissance d'Algérie télécom.....	54
3.1.1.1. L'historique	54
3.1.1.2. L'évolution	54
3.1.1.3 : présentation de secteur des télécommunications en Algérie.....	55
3.1.2. Présentation de groupe Algérie télécom.....	56
3.1.3. Présentation de la DOT.....	57
3.1.4. Les principales missions	57
3.1.5. Département ressources humaines de la D O T.....	57
3.1.6 L'organigramme de département RH	60
3.1.7 .l'organigramme de la D O T – Mila -.....	61

3.2. La démarche méthodologique de l'enquête.....	62
3.2.1. Présentation de l'échantillon	62
3.2.2. Présentation de l'outil de collecte des données (questionnaire).....	62
3.2.3. Présentation des résultats de l'enquête	63
3.2.4. Le coefficient de corrélation	86
3.3. Nos recommandations et suggestions	87
Conclusion générale	90
Bibliographie	
Listes des annexes	