

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC

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

Option : management des ressources humaines

THEME :

**L'impact de la mobilité interne sur la
motivation des ressources humaines**

**Etude de cas : l'entreprise portuaire
« Djendjen »**

Présenté par :

Melle .Wahiba BOUZIANE

Encadreur :

Mr. Azzedine KERKOUB

Enseignant permanent à

EHEC d'alger

2^{ème} promotion

Septembre2015

Remerciement :

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

Je remercie mon encadreur **Mr.KERKOUB Azzedine** pour ses orientations et ses conseils tout au long de mon travail.

Je tiens à remercier également mon promoteur au sein de l'entreprise portuaire «**DjenDjen** », Monsieur **LOURCI .Kamel** pour sa disponibilité et son suivi tout au long de mon étude. Sans oublier également **Abdelmalek** pour son aide précieuse.

Enfin, à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

I.1 La liste des schémas (figures)

Liste de figures	
	Page
Chapitre II :	
Figure II.1 : la pyramide des besoins (A.Maslow).....	41
Figure II.2 : les trois catégories des besoins selon la théorie ERG (Alderfer).....	42
Figure II.3 : le système de motivation V.I.E selon la théorie des attentes selon Vroom, Porter et Lawler	50
Chapitre III :	
Figure III.1 : l'organigramme de la direction des ressources humaines de l'EPJ.....	55

I.2 La liste des abréviations

<i>Abréviation</i>	<i>Signification</i>
EPJ	Entreprise Portuaire djendjen
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
RH	Ressources Humaines

Sommaire

	Page
Introduction	
générale	1
Chapitre I. La gestion de la mobilité interne des ressources	
humaines des entreprises.....	4
I.1 Généralités sur la mobilité des ressources humaines.....	5
I.2 La mobilité interne dans les entreprises.....	14
Chapitre II. La motivation au travail.....	27
II.1 Le mécanisme de motivation.....	28
II.2 Les principales théories de motivation.....	36
Chapitre III. L'analyse de relation « mobilité interne – motivation »	
Au sein de l'entreprise portuaire de DjenDjen.....	51
III.1 Présentation générale de l'entreprise portuaire	
de DjenDjen.....	52
III.2 L'étude de cas.....	57
Conclusion générale.....	78

Introduction générale

Introduction générale

Dans le contexte économique que nous connaissons actuellement, où la « guerre des talents » prend de plus en plus d'ampleur, la mobilité interne est donc considérée comme un des leviers majeurs du Management des Ressources Humaines. Ce dispositif fait dès lors appel à une gestion active de l'emploi en interne et à un accompagnement.

La gestion des mobilités et carrières est essentielle pour les entreprises. Pour avoir une gestion optimale, il faut donc connaître les souhaits de chacun, les compétences des salariés de l'entreprise ainsi que les passerelles possibles entre les postes. Il devient donc impératif que les entreprises se dotent d'outils permettant de recenser les souhaits de carrières des salariés, leurs compétences et les postes sur lesquels ils peuvent postuler dans l'entreprise. Cet outil permet aux salariés de préparer leur demande de mobilité et à la direction des Ressources Humaines d'identifier les compétences internes des salariés

Tant les entreprises que les employés peuvent trouver des intérêts mutuels au processus de mobilité. Dans un contexte où il est très important d'attirer et de retenir les talents au sein d'une organisation, la mobilité interne peut avoir un effet favorable sur la motivation et la fidélisation des meilleurs collaborateurs. Conserver le « savoir-faire » interne constitue de plus un avantage concurrentiel non négligeable à l'heure actuelle. A cet effet, nous avons choisi d'aborder ces deux variables (la mobilité interne et la motivation) dans ma recherche.

Toutefois notre travail s'inscrit dans le cadre d'un essai d'analyse de la nature du lien entre la mobilité interne et la motivation des RH au sein de l'entreprise portuaire **Djen Djen** (notre cas d'étude). Cette étude vise à répondre à la problématique suivante : **« quel est l'impact de la mobilité interne sur la motivation des salariés ? »**

A partir de cette problématique, tout au long de cette étude, nous essaierons de répondre à deux questions fondamentales et qui s'énoncent ainsi :

- ❖ Qu'elle est l'importance qu'accorde l'**EPJ** à la mobilité dans son système de management des ressources humaines ?
- ❖ Est-ce que les changements des postes peuvent être un facteur de motivation pour les ressources humaines de l'**EPJ** ?

Pour mieux cerner notre problématique, nous avons élaboré un cadre de recherche qui s'appuie sur une hypothèse générale qui stipule que :

- ❖ La mobilité interne, c'est une activité stratégique dans le système de management des ressources humaines au niveau de l'**EPJ**.
- ❖ Les ressources humaines de l'**EPJ** cherchent à changer de poste pour être plus satisfaits dans leur travail.

Pour affirmer ou confirmer ces hypothèses nous avons adopté une méthode descriptive analytique qui repose sur une enquête auprès un échantillon des cadres et des agents de maîtrise de l'**EPJ** par le biais d'un questionnaire.

Dans ce contexte nous avons procédé à l'élaboration de notre sujet par la manière suivante :

Le chapitre I : vise à présenter des aspects théoriques concernant notre première variable ; la mobilité interne (ses différentes définitions, objectifs, déterminants...), et aussi faire le point sur l'importance de la mobilité interne dans le système de management des ressources humaines.

Le chapitre II : sert à développer la notion de la motivation (historique, définitions, déterminants...), comme on va expliquer avec détails les principales théories de motivations existantes).

Le chapitre III : a travers l'élaboration du troisième chapitre, nous avons mis en lumière l'entreprise portuaire **Djen Djen** , et essentiellement son système de mobilité interne . Ainsi que le dépouillement du questionnaire et l'interprétation des résultats obtenus à fin de donner quelques recommandations.

En dernier nous allons synthétiser dans une conclusion générale les différents résultats obtenus.

Chapitre I : la gestion des mobilités internes des ressources humaines des entreprises



Introduction

La gestion des carrières comprend les activités d'une organisation destinées à satisfaire les besoins futurs de l'organisation, comprenant aussi l'évaluation, la mobilité et le développement des salariés.

Afin de promouvoir une mobilité, il faut un bon rendement au poste car l'individu est la richesse principale de toute organisation.

Dans ce présent chapitre on va développer quelques éléments essentiels sur la mobilité des ressources humaines au sein des entreprises.

I.1 généralités sur la mobilité des ressources humaines

I.1.1 Définition de la mobilité

Pendant toute sa durée de vie, l'organisation reste exposée à de forts mouvements d'entrée et de sorties de ses salariés. Une large littérature s'est constituée autour de ce sujet donnant lieu à de multiples définitions de la mobilité

Définir la mobilité professionnelle n'est pas chose facile. En effet, sous ce concept rattaché à la gestion des ressources humaines et plus précisément la gestion des carrières. Selon le dictionnaire des RH : « **la mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position. C'est le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise** »¹

On peut dire donc que la mobilité professionnelle est considérée comme un changement d'entreprise ou d'établissement, ou, dans un cadre plus restreint, comme une succession d'emplois ou un changement d'affectation dans une structure organisationnelle. Parfois elle entraîne un changement de région, voire de pays.

¹ Le petit LAROUSSE , dictionnaire de français, édition 2003

Une définition plus large considère la mobilité comme *la facilité à se mouvoir*², c'est-à-dire changer de place ou de position. La mobilité professionnelle serait alors définie comme une facilité liée soit à un contexte favorable où les possibilités de changements sont importantes, soit à des atouts personnels (compétences, réseau relationnel, etc.). L'idée de mouvement au sein de l'organisation est toujours présente, mais il ne s'agit plus nécessairement d'un changement effectif. C'est la facilité à changer d'emploi qui est prise en compte. Une personne se trouvant dans une position où elle peut facilement changer décidera parfois de ne pas le faire. Cette définition est donc fondée sur la capacité d'une personne à changer d'emploi, liée à ses compétences et aux occasions qui lui sont offertes sur le marché de l'emploi, et non pas sur le fait de changer effectivement d'emploi ou de rôle organisationnel.

Faire de la mobilité un véritable enjeu et un atout ; Les conditions d'une réussite pour de multiples bénéficiaires :

- Par le développement d'une culture d'entreprise qui renforce la fidélisation et la motivation des salariés ;
- Elle développe l'employabilité du salarié qui le rend plus mobile au sein de l'entreprise ;
- Elle influe positivement sur la flexibilité de l'entreprise et sur sa réactivité aux variations de ses marchés

Au-delà de ses différentes formes, la mobilité vise en fait quatre objectifs :

- Répondre à des souhaits ou impératifs personnels (la mobilité volontaire).
- Répondre à des objectifs de développement individuel et collectif, ce qui correspond à la gestion de carrière.
- Améliorer le système de communication et la cohésion interne de l'entreprise.

² Larousse de Poche, 1993

- Permettre un redéploiement des ressources, bien sûr le plus anticipé possible, en fonction de l'analyse des besoins ; ce quatrième objectif rejoint les problématiques de la gestion de l'emploi.

I.1.2 types de la mobilité

La mobilité peut être « interne » ou « externe »³, c'est-à-dire avoir lieu au sein d'une même entreprise ou impliquer un changement d'employeur. La mobilité peut donc revêtir différentes formes : changement d'emploi, changement d'entreprise, changement de lieu de travail, changement de secteur d'activité etc. En interne comme en externe. Enfin, critère de plus en plus déterminant, la mobilité peut être « choisie » ou « subie » par le salarié. On dira d'une mobilité qu'elle est subie lorsqu'elle est au moins partiellement imposée par l'entreprise.

On distingue habituellement trois types de mobilité : **verticale, horizontale et d'environnement**⁴

- **La mobilité verticale ou promotionnelle :**

Le salarié accède à un poste de travail de niveau hiérarchique supérieur, au sein d'un même métier ou d'une même fonction, ce qui implique alors une qualification et des compétences plus importantes. On parle dans ce cas d'une promotion qui s'accompagne en général d'une augmentation de la rémunération.

Autrement dit, la mobilité verticale c'est une mobilité qui conduit un agent à quitter un emploi pour un autre, impliquant un accroissement de responsabilités ; elle est le plus souvent sanctionnée par un changement de même catégorie, de grade, de classification, mais aussi par une augmentation de la rémunération.

- **La mobilité horizontale :**

³ MAILLIOT(S), *mobilités professionnelles : enjeux et complexité d'une question contemporaine*, p58.

⁴ « *La mobilité professionnelle : un enjeu de maintien dans l'emploi* », in revue gestion des ressources humaines, paris, 2009, p.9.

Le salarié change de poste de travail pour exercer le même type de fonction ou d'emploi, à un niveau hiérarchique équivalent. On parle dans ce cas de mobilité fonctionnelle.

Elle est synonyme d'évolution vers un autre poste, un autre service ou une autre filiale, sans progression hiérarchique.

- **La mobilité géographique ou d'environnement :**

Elle correspond à ce qui est le plus couramment appelé mutation. C'est-à-dire que le salarié change de lieu de travail.

Il faut noter que la mobilité géographique peut se combiner avec une mobilité verticale (le salarié est muté et accède à une fonction supérieure) ou avec une mobilité horizontale (le salarié est muté et continue à exercer le même type de fonction).

I.1.3 Enjeux de la mobilité⁵

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

- Un enjeu **stratégique**, d'abord, puisque la mobilité interne s'inscrit dans une démarche de gestion des ressources humaines à long terme. En effet, elle nécessite que les entreprises connaissent mieux les compétences de leurs collaborateurs, et elle leur permet de ce fait, d'être en mesure de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins en compétences. Mais ses

⁵ SCHMIEZ, (S) : « *la mobilité, réel facteur de compétitivité* », in revue *gestion des ressources humaines*, décembre, 2009

bienfaits vont bien au delà de cette seule maîtrise du redéploiement. La mobilité encourage l'apprentissage et la formation, et favorise ainsi d'une part la pluridisciplinarité, d'autre part la capitalisation des connaissances en permettant les échanges d'expériences, la diffusion des savoir-faire, la confrontation des pratiques professionnelles... Elle permet également de fidéliser davantage les salariés et de maintenir la motivation (et donc la performance), en évitant la lassitude sur le poste et l'impression de stagnation. Enfin, les grandes entreprises y voient un moyen de rééquilibrer leurs ressources humaines, en déplaçant par exemple des salariés vers des zones géographiques ou des métiers sous dotés. Elles améliorent ainsi d'une part leur compétitivité, d'autre part le service client. Maîtriser la gestion de la mobilité interne devient donc un atout stratégique pour la compétitivité de l'entreprise.

- Un enjeu **structurel**, ensuite, puisque pour tirer avantage du marché interne du travail, une entreprise doit mettre en place les outils et procédures permettant une dynamique de mobilité. Cette mise en place passe par une transparence du marché interne, par exemple via le développement de méthodes d'évaluation des emplois et des compétences individuelles. Le résultat est double : pour l'entreprise, en termes d'économie sur les coûts de transaction, à priori moindres que dans le cas de recrutements externes, et surtout de réduction de l'asymétrie de l'information à l'embauche, l'entreprise ayant une meilleure visibilité sur les compétences des salariés qu'elle emploie déjà ; pour le salarié, en terme de facilitation de la gestion de sa carrière – principalement au niveau de l'information disponible, mais également grâce au suivi apporté par l'entreprise.
- Un enjeu **social** enfin, puisque la mobilité interne présente de nombreux attraits pour le salarié, à la fois au niveau de son implication dans l'entreprise, de ses gains financiers et de sa carrière. En effet, la mobilité est reconnue pour être une des pratiques les plus largement utilisées dans le cadre de la gestion de carrière : elle facilite non seulement la progression des hauts potentiels (apprentissage sur plusieurs postes, construction de leur réseau, partage des

valeurs de l'entreprise...); mais elle joue également un rôle d'ascenseur social en ouvrant de nouvelles perspectives au personnel de production ou aux salariés en stagnation professionnelle. Mais au-delà de la seule gestion de carrière, cette possibilité d'évoluer régulièrement en interne et de varier ses expériences favorise également la motivation des salariés, ainsi que leur employabilité. De plus, elle autorise un changement de poste sans avoir à subir le risque d'être confronté au chômage ou à un changement radical d'environnement professionnel.

I.1.4 Les déterminants de la mobilité⁶

Les déterminants de la mobilité peuvent être regroupés en trois grandes catégories selon qu'ils s'apparentent à des caractéristiques sectorielles, organisationnelles ou individuelles. En effet, ils peuvent, notamment, être liés à des mouvements sectoriels de restructurations et de fusion-acquisition, ou à la réorganisation et au changement de direction au sein de l'organisation ou encore au contexte personnel et familial de l'individu. D'autres facteurs, tels que les valeurs et les normes véhiculées au sein de l'organisation et dans l'environnement jouent un rôle dans la détermination du processus de mobilité.

- **Les déterminants sectoriels**

Haveman et Cohen (1994) suggèrent que la création des organisations et leurs décès, aussi bien que les fusions et les restructurations sont une source importante de changement d'emploi au sein du secteur. Ce déterminant, de type sectoriel, trouve ses origines dans la théorie de March et Simon (1958), selon laquelle l'individu ne prend la décision de mobilité qu'après avoir identifié une nouvelle opportunité qui lui est offerte et qui lui convient mieux en termes de rémunération et de perspectives de carrière. Or, la création de nouvelles organisations s'accompagne souvent par l'apparition de nouveaux postes de travail suscitant l'intérêt des demandeurs d'emploi potentiels et des travailleurs déjà en place. Ce déterminant est également mis en

⁶ ELOUAER, (I) : « *la mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle*, revue in gestion des ressources humaines, pp.5-8.

évidence par la théorie de la recherche d'emploi dans le sens où la création de nouvelles organisations est à l'origine de l'entrée en chômage volontaire de certains travailleurs actifs, dans l'objectif de trouver un emploi plus adéquat en termes d'avantages accordés.

D'autres caractéristiques industrielles telles que la taille du secteur, la spécialité dominante dans la branche, le type de technologie utilisée, les barrières à l'entrée ou à la sortie sont mises en évidence par Carroll & Mayer (1986) et Hachen (1990). Par ailleurs, Stinchcombe (1979) montre que les différences intersectorielles produisent une variabilité dans les modèles de mobilité distingués. Ces travaux s'inspirent de la théorie de la dualité du marché du travail qui montre que les différences intra et intersectorielles concernant les actes de discrimination et la déqualification des travailleurs génèrent des mouvements de mobilité verticale du secteur secondaire vers le secteur primaire. En outre, la théorie de l'adéquation de Jovanovic (1979) considère que le positionnement de l'individu sur un marché du travail secondaire où il subit une déqualification par rapport à son niveau de compétences et à la carrière qu'il envisage de réaliser constitue une forte raison de sa mobilité.

▪ **Les déterminants organisationnels**

Les facteurs organisationnels constituent également un important déterminant de la mobilité.

Etant un indicateur de la complexité de l'organisation et de sa différenciation, la taille influence selon Granovetter (1986) la situation du travailleur sur le marché du travail. En outre, plus la taille de l'organisation est grande, plus les incitations qu'elle offre sont nombreuses (promotion, primes, évolution de carrières...). Pour Carroll et Mayer (1986) et Diprete (1993) l'émergence d'un marché du travail interne a un effet positif sur le taux de mobilité intra –firme. Toutefois, il est de nature à diminuer la mobilité inter- organisationnelle qui dépend fortement de la taille de l'organisation, du nombre des opportunités internes créées, du type de technologie utilisée et de la complexité organisationnelle. Le déterminant de la taille a également été signalé par la théorie de March et Simon (1958) qui montre que l'individu est opportuniste ; lorsqu'il ne trouve pas sa fin au sein de son organisation, il la quitte pour rejoindre une autre. Ceci est le cas, notamment, lorsqu'il travaille dans une petite structure qui ne lui permet pas d'évoluer, d'avoir le pouvoir nécessaire pour exercer ses responsabilités ou d'augmenter sa rémunération. En revanche, une organisation de grande taille offre des

incitations multiples ce qui constitue un facteur de rétention de son personnel par un renforcement de leur degré d'implication et d'engagement.

Les choix stratégiques de l'organisation représentent également un autre motif de mobilité. La théorie des coûts de transaction fait partie des théories prenant en considération de ce facteur

(Williamson, 1979). En effet, elle considère que le recours au marché du travail externe reste soumis à la seule décision de l'organisation qui décide soit d'internaliser le processus de recrutement soit de l'externaliser et ainsi, de stimuler les travailleurs des autres firmes.

▪ **Les déterminants individuels**

Les déterminants de type individuel de la mobilité s'inscrivent dans le cadre de la théorie du capital humain de Becker (1964) qui montre que le capital humain de l'individu représenté à la fois par ses connaissances, ses compétences et ses aptitudes personnelles influence la prise d'une décision de mobilité et le passage d'un emploi à un autre. L'individu se baserait, en effet, sur ses attributs spécifiques pour s'offrir sur le marché du travail une position confortable par rapport aux offreurs d'emplois et demander les avantages qu'il exige en termes de rémunération et d'évolution de carrière. March et Simon (1958) montrent dans ce sens, que les opportunités s'offrant aux individus sont fonction de leur profession et de leur position sur le marché du travail. Cependant, tirer profit de ces opportunités dépend des ressources mises à leur disposition, à savoir : l'éducation, la formation professionnelle et l'expérience. Plus seront importantes les ressources de l'individu, plus le seront les opportunités offertes. D'autres auteurs considèrent une autre série de caractéristiques individuelles à savoir le genre et l'appartenance ethnique. A ce titre, Reskin et Roo (1992) mettent en évidence une certaine attractivité de l'individu. Le meilleur emploi va, ainsi, au meilleur employé. D'autres caractéristiques basées sur le sexe et la race sont signalées et rendent compte d'une certaine discrimination sur le marché du travail. Selon Treiman (1985), femmes et hommes n'ont pas les mêmes modèles de mobilité ainsi que le même schéma d'évolution de carrière. Cette discrimination limiterait la mobilité des femmes sur le marché du travail et nous semble être une atteinte à la structure d'opportunité énoncée précédemment par March et Simon (1958).

Les différentes recherches développées sur les transitions de carrière ont attribué aussi une place importante aux caractéristiques des secteurs, des professions et des régions pour

analyser et évaluer la mobilité (Cadin et al., 2000). Faisant partie des travaux qui ont tenté d'élaborer un nouveau cadre pour conceptualiser les carrières, Arthur et Rousseau (1996), Peiperl et Baruch (1997) et Capelli (1999) considèrent que des communautés de pratiques informelles se développent entre les individus, à travers lesquelles s'échangent des flux d'informations qui leur créent diverses opportunités à l'extérieur de l'organisation. Toutefois,

Dany et Livian (2002) nient que la mobilité soit un fait planifié dans un plan de carrière. Ils mentionnent, au contraire, l'existence de la « mobilité de conversion » et soutiennent l'idée que les carrières sont hasardeuses. L'opportunisme des acteurs, en tant que déterminant de la mobilité est identifiable également dans la théorie de March et Simon (1958) et les modèles d'adéquation de Jovanovic (1979) où les individus quittent les organisations qui ne leur offrent pas de bonnes perspectives de carrière pour saisir les opportunités qui se présentent à eux sur le marché du travail ou encore optent pour la mobilité pour sortir d'une situation de déclassement sur le marché de l'emploi.

D'après Dupray et Hanchane (2000), les conséquences de la formation professionnelle sur l'individu, notamment en matière de responsabilité, d'évolution de carrière et de salaire influencent de manière significative la décision de mobilité. D'autres auteurs tels que Acemoglu et al., (1998) et Barron et al., (1986) ont également essayé de déterminer l'effet de la formation professionnelle sur la mobilité des travailleurs et ce, en mobilisant la théorie du capital humain de Becker (1964) et la distinction entre formation générale et formation spécifique. En effet, le capital humain de l'individu représente une ressource qui lui est spécifique et qui conditionne son accès au marché du travail. Pour l'individu, plus le niveau d'éducation et de formation est élevé, plus il aura la chance de retrouver facilement un autre emploi à la suite d'un départ volontaire ou involontaire. Ce changement lui permet d'accéder à un statut social et à une amélioration de son niveau de vie et de ses revenus. Par ailleurs, l'investissement en formation générale et spécifique représente un moyen essentiel et pertinent à l'amélioration du capital humain et l'accroissement de la productivité. Cependant, pour préserver son capital humain, l'organisation a intérêt à financer la formation spécifique puisqu'elle en retirera une partie des gains. Si la formation est de

nature générale, elle favorisera la prise d'une décision de mobilité et participera à la fuite du capital humain. En outre, la certification par un diplôme de la session de formation pourrait être un facteur influençant la mobilité, par sa capacité à accroître la « visibilité de l'apport de la formation ».

D'autres auteurs se sont intéressés à l'étude de différentes alternatives extra organisationnelles qui se présentent aux individus et les ont reliées au niveau de l'activité économique, au nombre des organisations « visibles » (celles offrant des emplois), et aux caractéristiques personnelles (âge, genre, statut social, titularisation, et spécialité de l'individu). Néanmoins, le nombre d'organisations visibles dépend également du réseau personnel de l'individu, un facteur souvent négligé par les études sur la mobilité professionnelle (Halaby, 1988). En effet, l'habilité à localiser de nouveaux emplois est en partie fonction de l'hétérogénéité des contacts de la personne (March et Simon, 1958). Cet argument a été par la suite approuvé par Granovetter (1974) qui suggère que les contacts hétérogènes de l'individu ainsi que ses caractéristiques et ses aptitudes personnelles et professionnelles accroissent le nombre des organisations visibles et influencent la décision de mobilité. Ce préalable à la mobilité trouve ses racines dans la théorie de March et Simon

(1958). En effet, le capital social de l'individu augmente le nombre des organisations auxquelles il peut accéder en faisant recours au pouvoir influent de ces contacts sur le marché du travail. En d'autres termes, l'hétérogénéité des contacts de la personne lui permet d'augmenter le nombre d'emplois qu'il est susceptible d'occuper et lui donne la chance d'améliorer sa situation.

Par ailleurs, des recherches effectuées sur l'Allemagne fédérale par Janowitz (1958) font apparaître une certaine relation entre le niveau de scolarisation et la mobilité. Plus le niveau scolaire croît, plus la probabilité de mobilité ascendante croît et plus la probabilité de mobilité descendante a tendance à décroître. L'enquête américaine de Blau et Duncan (1967) fait apparaître, également, une relation d'intensité modérée entre le niveau de scolarisation et la mobilité ascendante. En particulier, celle-ci a tendance à être plus élevée aux niveaux scolaires supérieurs. Toutefois, Blau et Duncan (1967) identifient aussi un lien entre le statut social des parents et le niveau de scolarisation atteint par leurs enfants pour expliquer le statut du premier emploi obtenu. En d'autres termes, le niveau social de l'individu a des effets directs et indirects sur son accomplissement social. En plus des motifs habituels explicatifs

de la mobilité, Cadin et al. (2000) citent les spécificités nationales telles que la culture, les critères d'accès aux responsabilités dans le pays et le poids du diplôme et de l'expérience dans l'évaluation du potentiel humain.

I.2 la mobilité interne dans les entreprises

I.2.1 la mobilité interne au cœur de la gestion des ressources humaines⁷

La mobilité interne s'inscrit dans des enjeux plus complexes de la gestion des ressources humaines : comment faire en sorte d'avoir la bonne personne sur le bon poste ; prendre en compte l'évolution des métiers ; anticiper les départs massifs à la retraite ; éviter la fuite des compétences dans une concurrence accrue entre les employeurs.

Au vu du contexte décret plus haut, une meilleure gestion des ressources humaines est nécessaire. Pour cela, les entreprises peuvent utiliser, entre autre, la mobilité interne, qui est devenue un outil de plus en plus important dans la gestion des RH. Or, avoir une gestion performante de ses ressources humaines permet aux agents d'être performants sur leur poste, ce qui est concoure au bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour mettre en œuvre un processus de mobilité interne, il est nécessaire de s'appuyer sur d'autres outils RH. En effet , la mobilité est un outil à la croisée des autres domaines de la gestion des ressources humaines, que sont la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences , la formation,, le recrutement , la gestion des carrières , les relations sociales et la communication interne, outils qui se complètent et qui doivent travailler en partenariat pour réussir toute démarche de mobilité interne.

I.2.1.1 Mobilité interne et Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) « consiste à réaliser un recensement des agents et des postes et à déterminer les besoins futurs de

⁷ ARANEDER (J) et autres, *la mobilité interne*, collection « les diagnostics de l'emploi territorial », hors série n° 4, édition CNFPT, 2003, p12.

la collectivité en matière des ressources humaines. Elle permet de décider, à l'avance, de plan de formation, de recrutement et de mobilité interne. Elle peut s'appliquer à l'ensemble de la collectivité ou ne concerner qu'un seul service ».

Elle « repose l'analyse du personnel en termes de niveau d'effectifs et de qualification à masse salariale donnée. Une telle analyse présente un double intérêt. D'une part elle permet de programmer plus adéquatement les recrutements nécessaires. D'autre part, elle conduit à une analyse rigoureuses des possibilités d'évolution du personnel en place, en fonction de l'évolution des missions et des structures, des aptitudes et des qualifications des agents ».

La GPEC est une démarche en six étapes : il faut d'abord faire un état de lieux des l'organisation et des ressources humaines disponibles. Il faut ensuite déceler les évolutions prévisibles des RH à un horizon déterminé (départs à la retraite, recrutements, etc.), puis toutes les évolutions capables d'affecter les RH (économiques, techniques, etc.). Après avoir défini ses besoins futurs, en termes d'emplois et de compétences, il faut analyser les écarts entre ces besoins et les ressources dont on disposera dans quelques temps. Il s'agit en suite de définir une politique qui permettra de combler les écarts prévisibles.

Cependant, c'est une démarche assez lourde mettre en œuvre et qui peut s'avérer inutilisable. Pour être viable en effet, il faut qu'un tel dispositif soit pérennisé, ce qui nécessite une grande implication des personnes chargées de sa mise en œuvre. Le risque est de produire de nombreux documents qui ne seront ensuite pas utilisés, ni mis à jour.

La GPEC est utile pour déterminer les évolutions en termes de mobilité interne. En effet, elle peut permettre de prévoir les grandes évolutions de certains secteurs (recrutements massifs ou au contraire nombreux départs) et de déterminer la façon dont on va y répondre. Ainsi, face à des recrutements massifs, l'entreprise peut décider de faire appel à des compétences internes, ce qui impliquera de créer des conditions favorables aux démarches de mobilité. La GPEC peut également servir à déterminer les souhaits d'évolution des agents, et donc de prévoir certains dispositifs répondant à leur souhait de changement et d'évolutions professionnelles.

I.2.1.2 Mobilité interne et gestion des carrières

Pour qu'une entreprise se développe, il est nécessaire de se pencher sur la question de la mobilité et des carrières de ses collaborateurs. Une bonne gestion de la mobilité et des carrières entraîne une augmentation de la performance et des savoirs faire de l'entreprise. Par ailleurs, les collaborateurs expriment de plus en plus des souhaits de changement. La gestion des carrières est un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les potentiels disponibles et les désirs des salariés.

Fortes de ces constats, les entreprises doivent se pencher aujourd'hui sur des politiques de gestion de carrière innovantes et performantes.

On peut distinguer deux types de politique de gestion de la mobilité : la mobilité au coup par coup et la mobilité organisée. La mobilité au coup par coup se décide dès lors qu'il existe un poste à pourvoir ou lorsque qu'un besoin de personnel pour une mission se fait ressentir tandis que la mobilité organisée repose sur une politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois. Elle entre dans une politique de gestion des Ressources Humaines élaborée et travaillée. La deuxième possibilité est la plus appropriée afin que les entreprises ne gèrent pas les demandes dans l'urgence et qu'elles puissent fidéliser leurs salariés.

I.2.1.3 Mobilité interne et recrutement

Deux méthodes de recrutement sont à la portée de l'entreprise : le recrutement dit externe et la mobilité interne (recrutement interne).

La mobilité interne au sein d'une société est bénéfique aussi bien pour le salarié que pour l'employeur. Pour le salarié, cette technique lui permet d'élargir son domaine de compétence. Dans ce sens, le recrutement interne offre la possibilité à un salarié de changer de métier tout en restant au sein de la société. Si ce mode présente des avantages pour le salarié, elle en présente également pour l'employeur. En effet, en optant pour cette méthode de recrutement est excellente pour l'image de marque de la firme. De même, il a été prouvé que cette méthode est un moyen efficace pour accroître l'employabilité.

Ainsi, il faut noter que le recrutement interne est à privilégier si le poste à pourvoir exige que le candidat connaisse l'environnement de l'entreprise. Qui est le mieux placé qu'un employé ayant de l'ancienneté pour connaître son environnement de travail. Enfin, le mode de recrutement interne permet de renforcer l'image de la société ainsi que l'esprit d'équipe.

I.2.1.4 Mobilité interne et formation

La formation c'est un autre outil que l'on peut mettre au service de la mobilité interne.

Elle peut être utile dans le cadre d'une démarche de mobilité. En effet, elle peut préparer la transition d'une direction à l'autre, en permettant à l'agent d'approfondir le domaine de compétences de son nouveau poste. Cela permet d'apporter de réelles compétences complémentaires à la personne, mais aussi de la rassurer.

Le changement d'affectation ne vise pas la formation mais à pourvoir un poste vacant et soit mieux à utiliser un cadre, soit à le promouvoir (ou le contraire). Dans le cas d'une nouvelle affectation, la durée d'occupation du poste est indéterminée alors qu'elle est en principe fixée pour la mobilité.

La mobilité- formation a pour but, soit d'accroître l'adaptabilité, soit de faire acquérir les qualités et les comportements nécessaires pour occuper un poste de haute responsabilités. C'est un parcours « sur mesure » qui passe par des postes pour lesquels l'exercice de la responsabilité développe le potentiel et permet d'acquérir les aptitudes souhaitées.

Ainsi, par ses objectifs, la mobilité fait parti, avec la formation, des actions pouvant être mises en place en réponses aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs.

Quand la formation agit qualitativement sur les compétences des collaborateurs, la mobilité agit sur la répartition quantitative de la ressource humaine, selon la stratégie de l'entreprise et les souhaits des collaborateurs quant à leur carrière.

Mobilité et formation sont donc les réponses possibles des entreprises pour s'adapter aux changements environnants futurs. Mais l'entreprise possède aussi d'autres types de réponses au développement des compétences : le recrutement permet d'apporter des

compétences inexistantes dans l'entreprise, et difficilement transférables ; la réorganisation du travail permet aussi de répartir la compétence sur un mode donné. L'entreprise peut donc adopter des solutions composées d'une ou plusieurs de ces actions.

I.2.1.5 Mobilité interne et relations sociales

Les syndicats peuvent être amenés à jouer un rôle important dans un processus de mobilité interne. En effet ils peuvent tout d'abord se faire l'écho auprès de la direction d'un certain nombre de situations individuelles difficiles, et proposer en retour un accompagnement particulier. De plus, en portant les revendications des agents, ils peuvent informer la direction des tensions et conflits latents. Les syndicats jouent aussi un rôle intermédiaire entre les agents d'une part et la direction d'autre part. Enfin les syndicats peuvent aussi être amenés à travailler en partenariat avec la DRH sur tout dispositif visant à favoriser la mobilité interne.

I.2.1.6 Mobilité interne et communication interne

La communication interne est un outil très important pour la gestion des ressources humaines, et plus particulièrement dans un processus de mobilité interne.

Le succès de la mobilité interne passe par une communication efficace. Il faut tout d'abord que les différents acteurs, agents comme directions, comprennent les enjeux d'une telle démarche, mais aussi les règles des jeux en vigueur. Il faut également que tous les agents de la collectivité connaissent les possibilités de la mobilité interne qui s'offrent à eux. Pour cela, les postes ouverts à la mobilité peuvent être publiés sur l'intranet, ou sur tout support écrit.

C'est grâce à une communication performante que la mobilité interne a le plus de chance de réussir, d'être un enjeu compris par tous et d'être intégrée dans le mode de fonctionnement de la collectivité.

Tous les outils que nous avons décrits permettent d'optimiser la gestion des ressources humaines. Dans l'optique d'une démarche de mobilité interne, ils sont en interaction les uns avec les autres pour accompagner au mieux les agents dans leur démarche.

I.2.1.7 Les ressources humaines dans la mobilité interne

1 – Une gestion active de l'emploi

La mobilité interne constitue un des leviers majeurs du parcours professionnel et de la carrière de l'agent, et donc à ce titre du management des ressources humaines. Elle fait appel à une gestion active de l'emploi, mais également à un accompagnement, notamment grâce à la formation.

Les directions des ressources humaines des entreprises peuvent organiser la mobilité interne et offrir aux agents la possibilité de changer de postes, de services ou de directions.

Cette offre de poste peut être aussi bien liée à une vacance de poste (départ à la retraite par exemple), qu'à la réorganisation d'un service ou la création d'une nouvelle mission.

Dans ce sens, la mobilité interne s'appuie sur plusieurs variables :

- la communication interne ;
- le plan de formation (obligation, priorité ou proposé lors d'une mobilité) ;
- la politique de rémunération et de l'évaluation du personnel ;
- le recrutement (proposition ou pas de tout poste vacant à la mobilité interne).

2 – Organisation interne et transversale des fonctions RH

Mettre en place un dispositif de mobilité interne requiert une organisation interne au sein de la DRH, en y intégrant notamment une mission mobilité.

Dès le lancement du processus, la collectivité doit en effet pouvoir prendre en compte l'afflux de demandes individuelles de la part des agents.

Selon la taille de l'entreprise, la direction des ressources humaines doit essayer au maximum de permettre un traitement personnalisé et des réponses individualisées. La fonction du recrutement doit également être intégrée au dispositif, puisque la mobilité interne impacte le processus de recrutement.

Plus globalement, c'est l'ensemble de la fonction RH qui devra prendre en compte les interactions entre les processus recrutement et mobilité, véritable clé du succès de ce type de dispositif.

Plus encore, il s'agit d'insuffler un état d'esprit prospectif à la direction des ressources humaines. Construire collectivement un parcours professionnel suppose de recruter, de traiter les demandes de formation et de gérer les effectifs et les compétences différemment, en prenant en compte les possibilités de postes et de parcours professionnels.

II.2.2 La mobilité interne entant que système

Dans le contexte économique actuel, les entreprises ont tendance à faire appel aux ressources internes pour limiter les dépenses et les risques mais aussi pour favoriser l'ancrage des salariés à fort potentiel. La mobilité interne devient ainsi un enjeu pour l'entreprise et un facteur de motivation pour les salariés.

En effet, la mobilité interne offre aux salariés la possibilité de faire évoluer leur carrière en changeant de fonction, d'appréhender de nouveaux projets, de développer de nouvelles compétences. Le changement de métier au sein de son entreprise constitue donc un moyen efficace d'évoluer, de se remotiver et de relancer sa carrière.

Elle permet également des changements d'organisation par un redéploiement des ressources, facteur de croissance du capital humain.

II.2.2.1 Construire un dispositif de mobilité interne

1 – Les étapes préalables à la mise en place d'une politique de mobilité interne⁸

⁸ RIBEIRO(S), « *la mobilité interne ; les clés de la réussite* », juin 2014

Pour qu'un processus de mobilité interne se mette en place dans une entreprise et soit efficace, il est tout d'abord important de la positionner au plus haut niveau de la structure hiérarchique. Cela a pour objectif de l'inscrire dans une stratégie à long terme ainsi que dans la culture de l'entreprise pour lui donner sens et légitimité. Il est tout aussi important de susciter de manière durable l'envie d'évoluer, ce qui constitue un défi culturel de longue haleine pour l'entreprise. Dans ce contexte, tous les Managers doivent également jouer le rôle de « facilitateur », d'une part, en s'impliquant dans cette démarche et, d'autre part, en faisant prendre conscience à chaque collaborateur qu'il est le premier acteur de sa carrière .

Toutefois, la réalisation d'une mobilité interne passe par différentes étapes, en effet, elle ne s'improvise pas :

- Le projet doit être défini de manière cohérente en fixant clairement les objectifs. Il s'agit de prendre le temps d'élaborer un bilan personnel et professionnel : les motivations à changer de poste et à évoluer vont dépendre des besoins de chacun. Il est important de savoir identifier les compétences et connaissances qui enrichiront l'éventuel futur poste.
- Il faut se faire connaître au sein de l'entreprise en réussissant au poste actuel, en mettant en avant les expériences réussies mais pas uniquement. Il est utile de se montrer curieux en participant à des projets transverses. Grâce à cela, les compétences relationnelles ainsi que l'ouverture au changement seront mises en avant.
- La mobilité interne passera par le pôle RH, il est donc judicieux de prendre contact avec le service RH afin de solliciter un accompagnement.
- Communiquer en interne sur l'envie de mobilité est essentiel, cela permet de se tenir informé des opportunités offertes au sein de l'entreprise. Cela fait partie plus globalement du développement de son réseau.
- Enfin, il paraît évident qu'il faut se rapprocher du futur service potentiel pour s'informer des possibilités auprès de vos futurs collègues tout en se mettant au fait de la réalité du métier visé.

- Il est essentiel de définir les différentes possibilités de mobilité au sein de l'entreprise, selon les emplois et les compétences dont elle dispose. A titre d'exemple ;
- prévoir des plans de succession ou de remplacement, en cas de départ (retraite, congé maternité, congé parental, mobilité, démission...);
quels sont les titulaires des postes ? Quels pourraient être leurs successeurs/remplaçants éventuels ?
- identifier les potentiels grâce à des entretiens avec les chefs de service ;
- prévoir les évolutions possibles, suite à un bilan de carrière ou à différentes actions de formation ;
- mettre en place des séminaires d'information, installer un conseiller d'orientation dans les locaux, impliquer le service Communication pour faire circuler l'information en interne.

2-Les outils de la mobilité interne⁹

Impulser une politique de mobilité interne requiert des outils :

Le profil de poste

Les profils de poste sont un outil fondamental pour toute gestion des ressources humaines au sein de la collectivité. Ils permettent de repérer les compétences requises pour un poste de travail donné.

Les métiers

Une cartographie des métiers à élaborer pour la collectivité et à diffuser

- **Élaborer une cartographie des métiers** : c'est mettre en place dans les schémas les plus aboutis un groupe de travail composé de membres de la Direction des Ressources Humaines, de l'encadrement, du personnel, voire d'un ou deux experts ; ce groupe de travail devra effectuer un recensement et

⁹ ARANEDER (J) et autres, Op.cit, p11.

une liste exhaustive de l'ensemble des métiers existants dans la collectivité (l'entreprise).

- **Diffuser cette cartographie :** les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent aujourd'hui de diffuser largement de l'information et d'être en prise directe avec l'ensemble du personnel. Cette cartographie des métiers doit être connue et devenir un outil de gestion de carrière pour le personnel.

- **Le travail par compétence :** La mise en parallèle des compétences acquises et validées pour chaque agent et des compétences requises ou à acquérir est un principe fondamental dans la mise en place d'un dispositif de mobilité interne.

Parce qu'elle implique du changement (choisi ou subi), la mobilité interne nécessite un accompagnement des agents lors de la prise de poste et tout au long de la carrière. La mobilité constitue en effet un défi et une remise en question pour l'agent. Le service RH ainsi que l'encadrement de proximité doivent être présents et à l'écoute de ses éventuelles inquiétudes.

Au-delà des agents, l'accompagnement doit aussi être porté sur l'encadrement. Le dispositif de mobilité interne s'appuie largement sur les directions opérationnelles, aussi bien à travers le départ et l'arrivée des agents que par le rôle de l'encadrement dans la progression professionnelle de chaque agent. A ce titre, elles doivent être accompagnées dans ce processus, en tant qu'acteur et moteur du dispositif.

II.2.2.2 Actions pour favoriser la mobilité interne

Organiser un dispositif de mobilité interne revient à ouvrir des postes vacants à la mobilité mais également à diffuser l'information auprès du personnel, et à établir des règles claires, communes et fixes pour toutes les étapes du processus.

Une bourse de l'emploi interne peut être créée et servir de base à la diffusion des postes vacants ainsi qu'à une meilleure connaissance collective des métiers de la collectivité.

La communication et l'information concourent à instaurer des passerelles entre les différents services et postes d'une même collectivité, condition d'une mobilité interne réussie pour tous.

Concernant la prise de poste, les moyens de transition mis en œuvre peuvent être une formation d'adaptation, un accueil dans le poste, et le développement de formes de coopérations intergénérationnelles (tutorat).

Par ailleurs, la réussite d'une mobilité interne est largement conditionnée par la mise en œuvre d'un parcours individuel de formation visant à développer, renforcer et adapter les compétences de l'agent à son nouveau poste ou à ses souhaits de mobilité. Le dispositif doit être évalué régulièrement et les résultats communiqués auprès de l'ensemble des agents.

Pour favoriser la mobilité interne, les ressources humaines peuvent également jouer sur la promotion interne, afin qu'elle traduise davantage la valeur professionnelle des agents plutôt que l'évolution de carrière purement statutaire, à l'ancienneté. Les collectivités locales doivent pouvoir récompenser le mérite et la performance de leurs agents.

II.2.2.3 Le développement du système de mobilité interne

Pour qu'une politique de mobilité puisse se développer, celle-ci doit être portée par l'entreprise et intégrée par les différents acteurs. Dans ce cas là les responsables des ressources humaines doivent suivre ces conseils :

- **Communiquer positivement, rassurer ;**
 - Avoir une politique de mobilité claire pour lever les freins imaginés par les candidats éventuels à la mobilité en diffusant en interne les informations pertinentes. Par exemple :

- garantir la confidentialité de la candidature entre le candidat et les RH pour s'assurer que si la candidature échoue, la personne ne se retrouve pas en difficulté dans son service
- impossibilité pour le service d'origine de s'opposer à la mobilité d'un collaborateur dans un certain délai
- être clair sur la performance attendue du candidat qui n'est pas immédiate
- proposer systématiquement une "sortie de secours" au candidat (période d'essai) qui lui permette de revenir sur son choix en cas d'échec.

- Expliquer les étapes d'une mobilité interne qui ne requiert pas d'emblée toutes les compétences qui peuvent être développées via une formation ou un accompagnement.

- Donner l'habitude aux salariés de considérer que le sourcing interne est prioritaire à l'externe, en diffusant de manière systématique une offre d'emploi interne lors d'une vacance de poste.

- Mettre en évidence les avantages éventuels de la mobilité (évolution salariale, développement de l'autonomie, employabilité.

- Avoir un portage politique fort de la direction sur cette question et montrer l'exemple en appliquant le principe de mobilité pour l'encadrement.

- **Sensibiliser ;**

- Construire et diffuser une cartographie de mobilité interne pour permettre aux salariés de se projeter dans des fonctions dont le champ de compétences est proche du leur.

- Organiser des journées de découverte des métiers, des échanges temporaires.
- Réaliser les entretiens professionnels qui sont des moments privilégiés pour échanger sur les souhaits et possibilités d'évolution des salariés.
- Faire comprendre que l'évolution professionnelle n'est pas nécessairement verticale, mais parfois juste de changer et d'apprendre un nouveau métier.

- **Avancer progressivement ;**

Avant de parler de mobilité de poste, il est utile de développer une mobilité des compétences :

- Faire bénéficier tous les salariés de formation aussi souvent que possible (saisir toutes les opportunités, par exemple des périodes de chômage partiel).
- Développer le tutorat.

- **Expérimenter ;**

- Mobiliser des salariés sur des projets spécifiques qui font appel à la mobilité. Par exemple, former des salariés comme auditeurs internes dans le cadre d'une démarche de certification les amène à acquérir de nouvelles compétences et à s'intéresser aux autres services, aux autres métiers.
- Mettre en place un plan de continuité de service qui prévoit un remplaçant pour chaque poste en cas d'absence du titulaire. Chaque salarié se trouve ainsi en position de devoir sortir de ses habitudes professionnelles sur de courtes périodes au moins.

Conclusion

Pour qu'une entreprise se développe, il est nécessaire de se pencher sur la question de la mobilité et la gestion des carrières de ses collaborateurs. Une bonne gestion de la mobilité et des carrières entraîne une augmentation de la performance et des savoirs faire de l'entreprise. Par ailleurs, les collaborateurs expriment de plus en plus des souhaits de changement. La gestion des carrières est un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, les potentiels disponibles et les désirs des salariés.

Chapitre II : la motivation au travail

Introduction

Dans ce présent chapitre nous allons présenter tout d'abord les différentes définitions données à la notion de la motivation en répondant à la question, qu'est ce que la motivation ? Puis on présentera les principales théories portant sur la motivation. Le passage par cette passerelle est vraiment important car avant même de proposer une approche visant à évaluer l'efficacité des différents types de la mobilité interne sur la motivation des salariés ou encore aborder la motivation par la mobilité interne, il faudra d'abord passer par le traitement de la notion de la motivation d'une manière générale.

Nous devons définir ce concept puis présenter d'une manière synthétique quelques théories portant sur ce thème.

II. 1 : Le mécanisme de motivation

Pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations, les managers et les chercheurs adoptent le concept de la motivation au travail. Le contenu de la notion de motivation paraît assez flou. Plusieurs disciplines ont étudié ce phénomène. **Vallernad** et **Thill** (1993) proposent un essai d'où ils montrent l'évolution de la pensée sur le comportement humain dans les organisations sociales jusqu'à l'apparition du concept de motivation au travail. Ces deux auteurs retracent l'évolution de la pensée depuis les premiers philosophes grecs jusqu'aux scientifiques du 19^{ème} siècle.

La motivation est considérée comme l'élément moteur d'un comportement dirigé et finalisé. Les organisations qui seront vraiment performantes à l'avenir sont celles qui auront découvert la façon d'attirer l'engagement du personnel et développer leurs capacités à apprendre à tous les niveaux de l'organisation. Chaque entreprise à une vision par rapport à la motivation. Souvent dans l'entreprise on rencontre, des

confusions avec d'autres termes, car des fois le dirigeant déclare des actions dont l'objectif c'est de motiver, mais en réalité, ces actions ne sont que des actions de stimulation, ou de satisfaction ou encore de performance.

II.1.1- Histoire du concept (bref historique)

Il est vraiment difficile de retracer l'histoire du concept général de motivation. Car entre l'antiquité et le 20^{ème} siècle il n'a pas vraiment étudié. Mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail sachant que ça ne découle pas toujours d'une façon directe.

Au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir faire artisanal, lui donnait la possibilité de faire son travail comme il le souhaitait, ce qui nous pousse à penser que la motivation était donc relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin à son rythme par le biais de la motivation intrinsèque.

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'aire de passage à l'époque moderne.

Dés lors, le mode de l'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, du fait que cette dernière doit obéir à de multiple facteurs et d'indicateurs qui la régit. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et du management devient plus qu'une nécessité.

Pendant le premier tiers de 20^{ème} siècle, la notion de motivation n'existait pas dans les entreprises et les organisations. On parle juste d'une simple définition juridique du terme motivation. A cette époque les dictionnaires proposaient la définition suivante : « la motivation correspondait à la justification d'une acte et à l'exposé d'une décision ». Dans les années 1930, le concept de la motivation devient pour la première fois objet de recherche.

Les recherches menées au départ sont basées sur la famille, l'église, les partis politiques.

Dans le but de mieux comprendre le fonctionnement des entreprises et des organisations, les chercheurs et les managers sont focalisés sur la question qui fera émerger le concept de motivation : qu'est-ce qui pousse ou qu'est-ce qui suscite la décision de l'individu de se comporter de telle ou telle façon selon le contexte, d'agir dans telle ou telle direction selon sa décision ou sous pression exercée sur lui ?

Au début du 20^{ème} siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, car il ne tient pas compte des motivations intrinsèques. Pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui, se sentant instrumentalisés, restaient donc passifs et subissaient leur travail, n'étaient pas reconnus à leur juste valeur, c'est encore souvent le cas aujourd'hui pour les emplois précaires.

Pour présenter le concept de motivation au travail, censé de se parler dans nous sommes l'inscrire dans un cadre conceptuel ou théorique. Pour mettre en avant la motivation nous sommes obligé de passer par les relations de causalité. Il faut admettre aussi que le fait de parler sur la motivation n'implique pas nécessairement qu'on est entrain d'adopter une forme réductionnisme, mais assurément, « autant d'écoles psychologiques autant de motivation ».

Cette quantité de théories et de méthodes présente un double inconvénient :

- Tous ces travaux ne sont pas fondés sur un modèle théorique et / ou n'ont pas été validés.
- Cette abondance ne facilite pas le choix et les avis, les opinions et les analyses et les pratiques managériales divergent sur ce sujet.

II.1.2-Qu'est ce que la motivation au travail (les différentes définitions)

Définitions :

La motivation est une notion complexe à expliquer car son usage est fréquent et elle est utilisée dans de nombreux domaines. Cependant, nous nous intéresserons uniquement à la motivation de l'Homme par rapport à son travail, et plus précisément la motivation dans l'entreprise.

Nous allons retenir deux définitions de la motivation au travail, d'une part, celle proposée par Claude LEVY-LEBOYER, d'autre part, celle de Louis BERGERON.

❖ Selon Claude LEVY-LEBOYER, auteur de nombreux ouvrages sur la motivation des individus au travail nous propose la définition suivante : «La motivation peut être décomposée en 3 étapes qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donné, donc d'une performance :

1. Le choix de l'objectif ou encore l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;
2. La décision, souvent implicite, qui concerne l'intensité de l'effort que cet individu va consacrer à atteindre cet objectif ;
3. La persévérance dans l'effort au fur et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif à atteindre.

En d'autres termes, être motivé, c'est essentiellement avoir un objectif, décider de faire un effort pour l'atteindre et persévérer dans cet effort jusqu'à ce que le but soit atteint »¹⁰.

❖ Louis BERGERON, auteur de Satisfaction, motivation et performance au travail définit la motivation : « comme une force intérieure, poussant l'individu à agir dans le sens des objectifs organisationnels, tel qu'il les perçoit. Il s'agit donc d'une optimisation de l'effort vers un but précis et non d'une simple dépense d'énergie.»¹¹

II.1.3 Sources et origines de la motivation :

¹⁰ LEBOYER(C), *la motivation dans les entreprises*, édition d'organisation, paris, 1998, p14.

¹¹ BERGERON(L), « *satisfaction, motivation et performance au travail* », p.4.

II.1.3.1 les sources de la motivation :

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

- **La fixation et la communication des objectifs :**

Certains auteurs en économie supposent que le principal facteur de motivation des salariés porte beaucoup plus sur une communication irréprochable. Les techniques de management modernes imposent à toute entreprise d'avoir un discours clair en termes de direction. C'est-à-dire, le chef de l'entreprise, les responsables des différents services doivent expliquer de manière précise aux salariés ce que l'on attend d'eux et ce vers quoi on tend en fixant dès le départ des objectifs pour l'entreprise et en expliquant également pourquoi on a pris telles ou telles décisions plutôt que d'autres. L'organisation des réunions d'information des salariés permet de cerner les problématiques de l'entreprise, les raisons pour lesquelles la direction générale peut être amenée à prendre telles décisions ou telles types d'orientation. Certes, l'ensemble de ces actions n'agissent pas directement sur la motivation mais que cela permet au moins à l'ensemble de l'entreprise d'avancer dans le même sens. Il est très important de communiquer de manière claire régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens.

Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale.

En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner du sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail.

De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil de temps se démotiver. Enfin, une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, va se reconnu et intégré à l'organisation.

- **La reconnaissance :**

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

Ainsi, par le biais de la reconnaissance des salariés l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

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

1. **Reconnaître la personne :** la reconnaissance en tant qu'un individu et non en tant que salarié de l'entreprise. Elle peut passer ne serait-ce que par la reconnaissance de prénom du salarié, le jour de son anniversaire ou encore par l'échange de banalité afin de lui montrer que l'on s'intéresse à lui et qu'on le respecte.
2. **Reconnaître les résultats :** la reconnaissance de salarié par rapport au résultat de son travail. Celle-ci peut prendre la forme verbale en le félicitant tout simplement de ses résultats positifs ou encore par l'obtention d'une prime au mérite.
3. **Reconnaître l'effort :** la reconnaissance de salarié liée aux efforts fournis, aux engagements et aux risques encourus pour atteindre les objectifs fixés. Cette reconnaissance peut passer par le fait de l'encourager verbalement et l'inciter à poursuivre ses efforts.

4. Reconnaître les compétences : la reconnaissance par rapport aux compétences et aux responsabilités du salarié. Pour ce faire, on peut accorder des salariés des primes de mérite ou encore des primes de participation. Cette reconnaissance des compétences peut aussi prendre la forme d'une communication verbale de la part de la hiérarchie ou de manière plus solennelle, la remise d'une médaille du travail.

- **Le maintien de l'esprit d'équipe :**

Le maintien de l'esprit d'équipe est considéré comme source de motivation. Maintenir l'esprit d'équipe dans tous les services, ainsi que le contact avec les managers est considéré comme étant important, pour donner un engouement, une envie de faire et pour la même façon communiquer ce vers quoi en va et entraîner les équipes.

- **l'aspect financier (la rémunération) :**

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

- **L'évolution de carrière :**

La motivation des salariés peut également provenir des évolutions de carrière intéressantes que propose l'entreprise. La mobilité interne, la polyvalence permettent aux salariés de ne pas stagner dans leurs carrières professionnelles, mais de découvrir d'autres métiers de manière également à développer l'employabilité des personnes tout au long de leur cycle de travail. On est dans des

sociétés où il ya une énorme mobilité, dans des économies où il faut que ça bouge tout le temps et il faut aussi que l'entreprise s'adapte et puisse proposer ça aux salariés.

La mobilité interne au sein de l'entreprise et l'évolution de carrières est un facteur de motivation privilégié des salariés qui a d'ailleurs été retenu dans le présent travail comme un des facteurs les plus significatifs qui agit fortement sur le moral des travailleurs et sur la dynamique du management des ressources humaines.

II.1.3.2. Les origines de la motivation :

Plusieurs thèmes développés par des courants d'analyses divers on fait l'objet des controverses. Tout d'abord, des études approfondies sur la notion de motivation ont montré l'importance de la distinction deux types de motivation : les motivations intrinsèques et les motivations extrinsèques.

Les motivations extrinsèques relèvent d'incitations extérieures liées à un effet carotte (rémunération, promesses...) ou un effet bâton (surveillance, menace, sanction...).

Les motivations intrinsèques sont au contraire le résultat de l'intérêt, de la curiosité ou du plaisir que les activités peuvent procurer naturellement.

- **La motivation intrinsèque :**

Désigne la motivation à s'engager dans une action pour elle-même, en raison de plaisir inhérent à cette action.

Les facteurs déterminants de la motivation intrinsèque :

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

Tout ce qui ressenti comme pression, contrainte, contrôle, réduit l'autodétermination et

fait baisser la motivation intrinsèque. Les situations de compétition, de temps imposé,

de surveillance diminuent la motivation intrinsèque.

A l'inverse, les situations dans lesquelles les sujets ont la possibilité de choisir les

tâches et/ou leurs conditions d'exécution, et dont ils connaissent les objectifs à long

terme, conditionne la motivation intrinsèque.

- Le sentiment de compétence est issu du traitement des informations qui font connaître les effets de nos actions. Une action qui réussit, de bons résultats mais aussi des informations régulatrices augmentent le sentiment de compétence.

L'autodétermination et le sentiment de compétence jouent un rôle central dans la motivation intrinsèque.

- La conscience des buts organise l'activité du sujet dans quatre dimensions :
 - L'attribution de l'attention à la tâche.
 - La mobilisation de l'effort.
 - L'accroissement de la persévérance.
 - La définition des stratégies de travail.

De nombreux travaux expérimentés montrent que des sujets auxquels on attribue de

buts difficiles, pourvu qu'ils soient accessibles, présentent de meilleures performances

que ceux à qui on demande de faire de leurs mieux ou à qui on ne donne pas de but.

- **Motivation extrinsèque**

La motivation extrinsèque se définit comme suit : le sujet agit dans l'intention d'obtenir une conséquence qui se trouve en dehors de l'activité même ; par exemple, recevoir une récompense, éviter de se sentir coupable, gagner l'approbation sont des motivations extrinsèques.

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

II.2 Principales théories de motivation ¹²:

La motivation des salariés est un facteur essentiel de la réussite de l'entreprise. Afin de mieux cerner toutes les facettes de la motivation, il semble indispensable de tenter de la définir sous différentes approches et de tenter de mieux comprendre les différentes théories avancées jusqu'à nos jours sur ce sujet. Nous distinguerons d'une part les théories relevant de l'Ecole Scientifique du Travail, d'autre part les théories de l'Ecole des Relations Humaines.

II.2.1 les théories de l'Ecole Scientifique du Travail (OST)

II.2.1.1 l'organisation scientifique du travail de Taylor

Taylor est né en 1856 aux Etats-Unis, ouvrier dans une usine d'acier, il gravira les échelons au fur et à mesure. En 1884, il deviendra ingénieur en chef. Ainsi son expérience d'ouvrier lui a fait comprendre les raisons pour lesquelles il était difficile de faire progresser la productivité dans les usines. Après ce constat, Taylor s'est engagé dans des expériences d'organisation du travail novatrices, appelée l'organisation scientifique du travail. Son idée consistait à rationaliser le travail au maximum. Cette rationalisation va porter sur trois axes principaux :

¹² SEMUHOZA(E), *théories de la motivation au travail*, édition l'harmattan, 2009

1. Division horizontale du travail : C'est la parcellisation des tâches entre les opérateurs. A chaque opérateur est attribuée une tâche élémentaire, la plus simple possible, afin d'automatiser et d'accélérer les gestes.

2. Division verticale du travail : C'est la séparation entre le travail d'exécution et le travail intellectuel de conception, assuré par les ingénieurs du «bureau des méthodes». Par la démarche scientifique (étude du poste, décomposition et simplification des gestes, attribution d'un temps d'exécution à chaque tâche élémentaire), ils déterminent la seule bonne façon d'effectuer une tâche appelée « The One Best Way ».

3. Salaire au rendement et contrôle des tâches : Taylor est tout à fait conscient du caractère abrutissant et aliénant du travail ainsi proposé à l'ouvrier. Selon lui, la seule motivation d'un tel travail ne peut être que l'argent. Pour cette raison, il pense que le salaire au rendement s'impose. Ainsi à chaque tâche correspond un temps d'exécution ; le chronomètre détermine alors la rémunération de l'ouvrier. Le salaire au rendement permet donc la lutte contre les temps morts découlant d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme, ce que Taylor appelle la flânerie ouvrière.

Par la suite H. Ford a prolongé le Taylorisme en inventant le convoyeur mécanique c'est-à-dire le travail à la chaîne permettant de transporter le produit en cours de fabrication vers l'ouvrier. L'ouvrier se trouve alors assujéti à son poste de travail et à la cadence imposée par la vitesse de la machine. H. Ford pense également que la production doit être standardisée pour faire naître la consommation de masse, ainsi la standardisation est poussée à l'extrême permettant la production en grande série. En contrepartie, les ouvriers reçoivent un salaire supérieur aux moyennes observées dans l'industrie à l'époque, appelé le "Five Dollars Day".

Cette augmentation de salaire a ainsi permis d'accroître le pouvoir d'achat des ouvriers de l'entreprise Ford.

Nous pouvons constater que cette organisation scientifique du travail a permis de dégager d'importants gains de productivité pendant la période des Trente Glorieuses. Cependant ces différentes approches de l'organisation du travail ont été accusées de déshumanisation de ce dernier.

II.2.1.2 La théorie Z mise en avant par W. Ouchi

La théorie Z développée par W. Ouchi s'inscrit dans le prolongement de la théorie X-Y de Mac Grégor que nous verrons ultérieurement. La théorie Z identifie les idées fondamentales du Japon en matière d'organisation du travail. Selon W. Ouchi, l'Homme a besoin de s'impliquer au travail, il faut donc mobiliser le personnel, faire appel à sa créativité, à sa capacité d'innovation. Pour cela, l'entreprise doit concilier l'intérêt personnel du salarié et les intérêts économiques de l'entreprise.

En d'autres termes, cette approche privilégie le rapport liant l'individu et l'entreprise car ils échangent des biens et des services entre eux.

Ainsi, cette théorie identifie trois types de mécanismes à adopter pour un échange concluant entre l'individu et l'entreprise :

1. Le mécanisme de marché avec la formation d'un contrat reposant sur le prix.
2. Le mécanisme bureaucratique ayant pour objectif la création d'un rapport hiérarchique par contrat formel prévoyant des formes de contrôle.
3. Le mécanisme de clan directement inspiré des entreprises japonaises, visant à assurer la convergence entre les intérêts de l'individu et celui de l'entreprise par une culture commune.

Selon W. Ouchi, ces principes de gestion pourraient être adoptés dans les entreprises occidentales.

Nous allons maintenant nous intéresser plus particulièrement aux théories développées par l'Ecole des Relations Humaines.

II.2.2 Les théories de l'Ecole des Relations Humaines

Deux principaux courants théoriques dans ce domaine :

- ***Les « théories du contenu »*** qui partent du postulat que les individus sont motivés par des besoins qu'ils cherchent à satisfaire, et
- ***Les « théories du processus »*** qui cherchent à identifier comment les travailleurs sont motivés et quel est le processus motivationnel.

II.2.2.1 théories de contenu centrées sur les besoins

Une des questions de base qui a animé les recherches sur la motivation, est celle de son contenu. De quoi est-elle faite ? Qu'est ce qui motive les individus ? Il s'agit ici de questions qui sont à la base de l'intérêt pour la motivation. Nous allons ainsi nous intéresser aux différents travaux qui constituent les théories dites du contenu.

II.2.2.1.1 La théorie de l'Homme social selon E. Mayo

E. Mayo est un sociologue et psychologue australien à l'origine du mouvement des relations humaines. Il est d'ailleurs considéré comme l'un des pères fondateurs de la sociologie du travail. E. Mayo a voulu compléter l'hypothèse taylorienne qui ne prenait en compte que les techniques et les conditions matérielles du travail pour améliorer la productivité, au prix d'un isolement du travailleur. Il a étudié l'impact de l'ajout de certains avantages pour les employés dans le cadre taylorien (salaires corrects, environnement de travail, horaires, sentiment de sécurité sur son lieu de travail, sécurité de l'emploi, etc.). De ses expérimentations, il a déduit l'importance du climat psychologique sur le comportement et la performance des travailleurs.

L'une de ses expériences la plus connue est sans doute l'expérience de Hawthorne menée en 1930, dans l'usine Western Electric près de Chicago.

L'usine Hawthorne, constituée de plusieurs ateliers occupant une main d'œuvre ouvrière principalement féminine, assemblaient des circuits électriques destinés à des appareils de radio.

E. Mayo décida de constituer un groupe test dans un atelier à part afin de vérifier en quoi les modifications des conditions de travail pouvaient influencer sur la productivité

du travail des exécutants. Un autre atelier dans lequel les conditions de travail n'étaient pas modifiées servait de groupe témoin.

Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail, l'éclairage en particulier, faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, E. Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait, contre toute attente, tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer.

Par conséquent, cette étude a permis de montrer que les ouvriers travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. En effet, durant l'expérience, les employés de la Western Electric, flattés d'être l'objet d'études, avaient sympathisé avec les chercheurs de l'équipe d'E. Mayo. Ils en conclurent que l'estime de soi, la cohésion étaient plus importantes pour la productivité que l'état matériel de l'environnement de travail.

II.2.2.1.2 La théorie de la pyramide des besoins (A. Maslow)

A la base des théories humanistes, l'humain est vu comme un être fondamentalement bon se dirigeant vers son plein épanouissement. Cette approche suppose l'existence du Moi et insiste sur l'importance de la cause et de la cause de soi. Le but recherché par le psychologue humaniste est donc de permettre à tout individu de se mettre en contact avec ses émotions et ses perceptions afin de se réaliser pleinement c'est-à-dire atteindre l'actualisation de soi.

Pour **Maslow** (1970), le comportement est aussi notre désir conscient de croissance personnelle.

Selon **Maslow**, les besoins sont organisés selon une hiérarchie ou, à la base, on retrouve les besoins physiologiques élémentaires et au sommet, on retrouve les besoins psychologiques et affectifs d'ordre supérieur. Ce sont ces besoins qui créent la motivation.

- à la base de la pyramide on retrouve les besoins de maintien de vie (respiration, alimentation, élimination, maintien de la température, repos et sommeil...). Ces besoins sont fondamentaux.

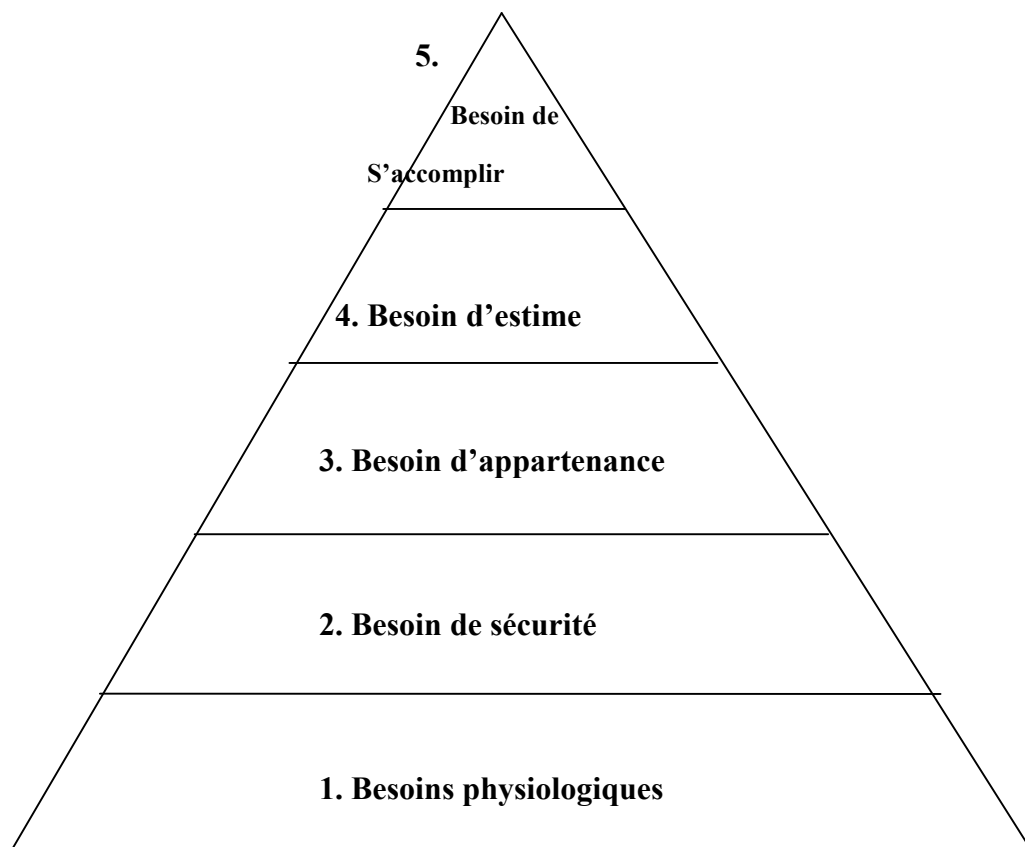
- L'étage au dessus représente les besoins psychologiques : de sécurité, de propreté et de maîtrise (pouvoir sur l'extérieur).

- Le troisième étage est représenté par les besoins sociaux : d'affectivité, d'estime de la part des autres et d'appartenance.

Si ces besoins de base sont satisfaits, il y a apparition, selon ce que l'on appelle le principe d'émergence, d'autres besoins dits besoins secondaires du développement, qui sont plus de l'ordre de la réalisation de soi, comme être libre, que du comblement de manques.

- le quatrième étage est le besoin d'estime de soi même (sentiment d'être utile, d'avoir de la valeur)

- une fois ce besoin satisfait, on peut accéder au sommet de la pyramide c'est-à-dire arriver à la réalisation de soi (accroître ses connaissances, développer ses valeurs, avoir une vie intérieure...).



Source : www.lesclesdelamotivationhumaine.fr

II.2.2.1.3 La théorie ERG (Alderfer)

Alderfer (1969) dégage trois catégories de besoins dont les initiales donnent le nom à sa théorie :

Besoins existentiels (Existence) : physiologiques et de sécurité



Besoins relationnels(Relatedness) : appartenance, amour, travail...



**Besoins de croissance(Growth) : comparables à l'estime et réalisation de
De Maslow**

Alderfer considère :

-D'une part que ces besoins peuvent s'exercer simultanément et,

-D'autre part que la satisfaction des besoins « inférieurs » entraîne une progression vers des besoins plus élevés ; au contraire, la frustration des besoins « supérieurs » (relationnels et croissance) est susceptible d'entraîner une régression vers des besoins plus élémentaires que sont les besoins existentiels.

II.2.2.1.4 la théorie des besoins de McClelland

Dans le même sens de l'enrichissement des théories des besoins de Maslow et d'Alderfer,

David Mc Clelland analyse le lien entre implication et motivation et propose la théorie des trois besoins, qui définit l'existence de trois moteurs ou besoins essentiels en matière d'activité professionnelle :

- **Besoin d'accomplissement** Volonté d'exceller, de réussir, de se battre pour arriver à ses fins.
- **Besoin d'affiliation** Besoin de fortes relations interpersonnelles.
- **Besoin de pouvoir** Besoin d'amener les autres à adopter un comportement qu'ils n'auraient pas eu autrement.

Les individus ont différents niveaux de besoins dans chacun de ces trois domaines, et ces niveaux déterminent leur comportement.

D'après Mc Clelland, les êtres humains acquièrent ces besoins au fil du temps et en fonction des expériences, L'identification de ces moteurs individuels est indispensable pour définir le mode adapté à la motivation.

II.2.2.1.5 La théorie des deux facteurs (F. Herzberg)

Herzberg cherche à dépasser les analyses précédentes en s'interrogeant non seulement sur les facteurs qui motivent les travailleurs mais aussi sur ceux dont l'absence les démotive, en remarquant que ce ne sont pas les mêmes

Pour lui, les **facteurs de satisfaction** au travail ne sont pas les mêmes que les **facteurs d'insatisfaction** et de mécontentement. Il considère que ces deux facteurs – la satisfaction et l'insatisfaction au travail – agissent de manière indépendante : ainsi, le contraire de la satisfaction n'est pas l'insatisfaction mais l'absence de satisfaction. De la même manière, le contraire de l'insatisfaction est l'absence d'insatisfaction.

Les facteurs d'insatisfaction sont relatifs aux **conditions de travail** et doivent avoir un niveau minimal de base.

Exemples de facteurs d'insatisfaction

- Politique salariale
- Conditions de travail
- Salaire
- Système de supervision
- Statut
- Sécurité du travail

Pour Herzberg, la motivation ne peut pas provenir uniquement de l'élimination des facteurs d'insatisfaction.

L'absence de ces facteurs provoquerait **une non-satisfaction/démotivation** des travailleurs mais **leur présence ne les motiverait pas**.

Facteurs de satisfaction

Les facteurs de satisfaction sont relatifs à l'**épanouissement de l'individu** dans son travail.

Exemples de facteurs de satisfaction

- Réalisation de soi
- Evolution de carrière
- Autonomie
- Responsabilités
- Reconnaissance
- Intérêt du travail

L'idée majeure d'Herzberg est que ces facteurs sont motivants mais que leur absence n'induit pas nécessairement de démotivation

La formule de la motivation selon Herzberg

Motivation = absence d'insatisfaction + satisfaction

En conclusion, Herzberg recommande que L'organisation du travail doit apporter une réponse aux deux catégories de besoin.

II.2.2.1.6 La théorie X-Y de Mac Gregor

Les théories X et Y sont des théories développées dans les années 1960 par Douglas McGregor utilisées en ressources humaines et en comportement organisationnel. Ces deux théories sont issues d'observations empiriques et s'opposent entre elles.

D'une part **la théorie X** considère que naturellement, l'être humain n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Selon cette théorie, les individus n'aiment pas les responsabilités et désirent la sécurité avant tout. Ainsi du fait de leur aversion à l'égard du travail, la plupart des individus doivent être contrôlés, voire menacés, afin qu'ils travaillent suffisamment.

Ainsi, les travailleurs ne fournissent l'effort attendu que sous la contrainte ou contre une récompense attendue comme le salaire par exemple.

Par conséquent, cette théorie induit un cercle vicieux dans lequel l'organisation est construite sur des règles strictes et des contrôles sévères. Les employés s'adaptent en choisissant de travailler au minimum, et en ayant une attitude passive. Ils fuient alors les responsabilités puisque le système est répressif, et donc non sécurisant pour les prises de risque.

Cette théorie conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à renforcer les règles et les contrôles. En d'autres termes la théorie X est un type de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés augmentant l'aversion du travail.

D'autre part, **la théorie Y** considère que l'Homme cherche dans le travail une certaine satisfaction, mais également à améliorer ses résultats et à avoir des responsabilités au sein de son entreprise. Cette théorie montre également que l'individu cherche à adhérer aux objectifs de l'entreprise ainsi que développer sa créativité.

Le contrôle et la punition ne sont pas les seules façons de faire travailler les personnes.

L'individu est capable de se réaliser si on l'associe aux buts de l'organisation.

Ainsi, si le travail d'un individu lui apporte satisfaction, alors l'engagement envers l'organisation s'améliorera.

Par conséquent, cette théorie induit un véritable cercle vertueux dans lequel l'organisation est construite autour de principes de confiance, de délégation et d'autocontrôle. Les employés utilisent cette liberté supplémentaire pour mieux s'impliquer dans le travail. Ils prennent alors des initiatives, acceptent les responsabilités et vont même jusqu'à les rechercher.

Ceci conforte les dirigeants dans leurs convictions, ce qui les incite à maintenir la confiance, la délégation et l'autocontrôle. Cependant il y règne un climat peu sécurisant, où il y a beaucoup de stress de la part des employés.

En d'autres termes la théorie Y fait référence à un type de management participatif.

Selon Mc Gregor, le travail n'est donc pas forcément désagréable pour l'Homme, ainsi les entreprises doivent considérer que l'Homme est capable de prendre des initiatives, de se fixer des objectifs et de prendre des responsabilités.

Après nous être intéressés aux théories dites du contenu, nous allons maintenant aborder les différentes théories dites du processus.

II.2.2.2 les théories du processus

Contrairement aux théories du contenu, les théories du processus ne recherchent pas à comprendre ce qu'est la motivation ou de quoi est-elle faite, mais s'interrogent sur son fonctionnement. Ce n'est plus le pourquoi qui est la question centrale mais le comment. Ainsi, nous allons étudier les différents apports des chercheurs qui constituent les théories dites du processus.

II.2.2.2.1 La théorie de l'équité (J.S. Adams)

La théorie de l'équité a été développée par J.S. Adams dans les années 1960. Elle

Constitue un élément très important dans le processus de la motivation. Selon J.S. Adams un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution de son travail (« outcomes ») est en ligne avec sa contribution (« inputs »).

La rétribution peut être d'ordre financière (rémunération, primes...) ou non (reconnaissance, fierté, sécurité de l'emploi, promotion...).

La contribution se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles, la confiance dans le chef...

La justice et l'équité perçues proviennent aussi de la comparaison que fait l'individu entre sa contribution et sa rétribution personnelles et celles de ses collègues ou de salariés d'autres entreprises. Si l'individu juge que, à contribution égale, un de ses collègues reçoit une rétribution supérieure, cela est facteur de démotivation. De même, s'il juge qu'un collègue reçoit une rétribution équivalente à la sienne alors que la contribution du collègue est inférieure, il sera enclin à se démotiver. D'ailleurs de nombreuses recherches ont clairement démontré ce point. En effet des expériences ont été menées avec des groupes de sujets effectuant un travail similaire mais dans des conditions de rémunération différentes : Un groupe payé normalement, un groupe surpayé et un groupe sous-payé. Ces recherches ont permis de mettre en évidence ce mécanisme de réajustement, le groupe sous-payé a ralenti son travail alors que le groupe surpayé l'a accéléré. On voit donc bien que dans chaque situation, les sujets s'efforcent de se comporter d'une manière qui leur paraît juste, compte tenu des informations qu'ils possèdent sur le travail et sur la rémunération des autres.

II.2.2.2 La théorie de la fixation des objectifs de Locke

La théorie de la fixation des objectifs a été développée par Locke en 1968. Locke a démontré qu'un individu est motivé lorsqu'on lui fixe des objectifs clairs et qu'on lui fournit un retour (feedback) approprié sur sa capacité à les atteindre. Le fait de travailler pour atteindre un objectif est une source majeure de motivation, mais cela aussi permet d'améliorer les performances de l'individu : des objectifs bien définis et difficiles à atteindre conduisent à une meilleure performance que des objectifs vagues ou aisés à atteindre. L'individu est stimulé par la recherche d'un accomplissement. Il a le sentiment de développer ainsi ses capacités professionnelles.

Par la suite **Locke** a travaillé avec **Latham** en 1990. Ils ont précisé les conditions pour qu'un objectif soit motivant pour le salarié.

La fixation d'un objectif doit remplir plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- **Clarté** : Les objectifs doivent être clairs et mesurables.
- **Challenge** : L'objectif doit représenter un challenge, une forme de difficulté, pour que l'individu anticipe le sentiment d'accomplissement qu'il retirera de l'atteinte de cet objectif. La motivation est renforcée lorsque l'individu comprend la signification de l'atteinte de l'objectif.
- **engagement** : Il est plus probable qu'un individu déploie des efforts pour atteindre un objectif s'il est convaincu de la pertinence de ce dernier. L'individu sera particulièrement engagé à atteindre l'objectif s'il a participé à le fixer. Le management participatif se base sur cette idée : l'individu doit être impliqué dans la prise de décision.
- **Feedback** : Il doit être régulier et approprié, c'est indispensable pour maintenir la motivation des salariés. Le feedback permet de renforcer les comportements performants.

Locke a également montré que les objectifs devaient être S.M.A.R.T. pour que les salariés soient motivés. En d'autres termes, les objectifs doivent répondre à plusieurs conditions telles que

S : simple	} les conditions de réussite des salariés dans leur travail
M : mesurable	
A : acceptable	
R : réalisable	
T : défini dans le temps	

II.2.2.2.3 La théorie du système V.I.E.

La théorie du système V.I.E. ou encore appelée la théorie des attentes a été particulièrement étudiée par Vroom, Porter et Lawler en 1964. Le système V.I.E.

prend en compte trois paramètres importants jouant un rôle essentiel dans le processus de motivation. Il s'agit de la valence, l'instrumentalité et l'expectation.

Ce postulat repose sur le principe que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées. Chaque individu aura tendance à entreprendre une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment les récompenses qu'il attend.

Dès à présent, nous allons détailler chacun des paramètres de ce système.

□ **L'instrumentalité : (l'utilité)**

C'est la probabilité pour l'individu qu'un effort soit ou non suivi d'une récompense. Pour cela deux conditions sont nécessaires :

- Il faut que l'individu voit un lien entre le travail accompli et les récompenses qu'il pourra en obtenir (argent, sécurité, reconnaissance...).

- Il faut que l'individu puisse évaluer que la performance à accomplir lui permettra d'obtenir les récompenses qu'il souhaite.

A partir de ce moment, la motivation sera fonction de l'efficacité perçue entre telle action à entreprendre et telle récompense.

□ **Le niveau d'expectation : (le niveau d'attente)**

C'est l'attente par rapport aux efforts que l'on se pense capable d'effectuer, c'est-à-dire les chances de réussite que l'on s'attribue compte tenu de nos propres capacités.

En d'autres termes, chaque travailleur va apprécier ses chances d'atteindre l'objectif proposé, en évaluant sa capacité à effectuer le travail demandé.

A partir de là, si l'auto-évaluation qu'il effectue est négative ou insuffisante, la motivation sera nulle.

□ **La valence : (valeur)**

C'est la valeur subjective de la récompense. C'est à dire qu'il ne suffit pas que les récompenses soient clairement perçues, il faut que l'individu souhaite réellement les obtenir, qu'elles aient de la valeur pour lui.

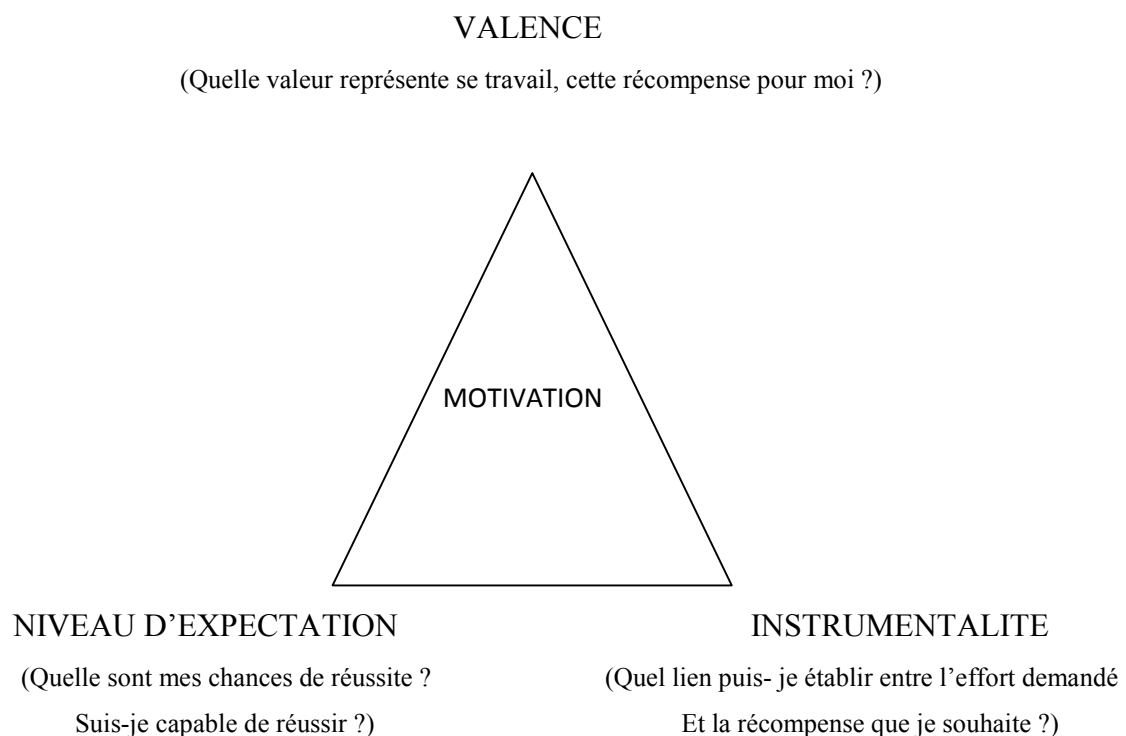
Bien sûr, les résultats de son travail auront d'autant plus de valeur pour l'individu qu'ils seront proches de ses besoins ou de ses désirs du moment.

Cependant, si la récompense attachée à la performance n'a pas une valeur suffisante aux yeux de l'individu, la motivation sera nulle.

Pour que ces trois notions forment un système, pour que la motivation fonctionne en tant que processus, il faut que ces trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle. On peut montrer cette condition sous forme d'équation telle que :

$$\text{Motivation} = V \times I \times E$$

On peut donc conclure que la motivation se trouve à l'intersection de ces trois paramètres comme nous le montre le schéma suivant :



Conclusion

La mobilité interne est l'un des éléments qui contribue à motiver les ressources humaines. Mal gérée, peut devenir un puissant outil de démotivation.

Une entreprise qui déclare vouloir développer la motivation, en fait c'est plus d'implication, d'incitation et de performance qu'elle souhaite. Aussi qu'un salarié donné parle de la motivation c'est de la satisfaction qu'il veut.

Pour motiver les salariés, **Herzberg** et **Maslow** proposent de leur donner un travail qui leur permette de se réaliser, qui offre donc la possibilité de faire une expérience enrichissante grâce à la promotion ; bien que la mobilité horizontale qui reste un bon moyen de satisfaction pour par exemple donner plus de sens à un travail ou un travail plus en relation avec les vœux des salariés (qui s'expriment lors de l'entretien d'évaluation des performances des RH).

Chapitre III :

L'analyse de la relation mobilité interne- motivation au travail chez les ressources humaines de l'entreprise portuaire DjenDjen

Introduction

Dans le but d'analyser la nature du lien entre la mobilité interne et la motivation des ressources humaines au sein de l'entreprise portuaire **Djen Djen**, nous avons consacré ce chapitre dans la première section à la présentation de l'organisme d'accueil ; la deuxième section fera l'objet d'une explication du système de mobilité interne de l'entreprise d'une part et une analyse détaillée du questionnaire et l'interprétation des résultats obtenus d'autre part.

III.1 Présentation générale de l'entreprise

III.1.1 Historique

L'entreprise portuaire **DjenDjen**, a été créée par décret N°84173 à la suite de la restriction de l'entreprise portuaire de Bejaia, l'entreprise avait pour mission de gérer le port de Jijel et Ziama-mansouriah.

Le 11/10/1989, l'entreprise portuaire **DjenDjen** est devenue entreprise autonome se forme de société par actions (SPA) dont le capital social est de 5.000.000DA.

Le 01/08/1993, après la réalisation du port DjenDjen, l'ancien port de Jijel est devenu propriété de la marine à cet égard le patrimoine de l'entreprise lui a été cède suite à une réunion au niveau de la 5^{ème} région militaire, regroupant l'autorité portuaire et les responsabilités de la marine nationale.

La réalisation du port a été confiée à un groupement d'entreprise dirigé par la société **CONDOTTE(Italie)**, et le coût de réalisation est de 5,28 Milliards de dinars.

III.1.2 Présentation :

Situé à l'Est de l'Algérie, le port de **DjenDjen** avec sa position géographique de 36°51'03'' Nord et 005°54' Est, bénéficie d'une place stratégique à moins de 50 Miles de la route maritime reliant le canal de **Suez** au détroit de **Gibraltar**. Il est le dernier port commercial construit en Algérie après l'indépendance, et considéré comme le plus important ouvrage portuaire en Méditerranée en termes d'espaces et eau profonde.

Sa construction décidée au cours de la décennie 70, a débuté en 1984 pour s'achever en 1992, et s'inscrit dans le cadre de l'accroissement des capacités portuaires de la région centre /Est.

Il est à :

-10 Km de Jijel ;

-350 Km à l'est de l'Alger ;

-40 Km de la zone industrielle de BELLARA.

-900 Km de Hassi Messaoud.

Il partage un vaste hinterland avec les ports voisins à savoir le port de Bejaia et Skikda. Sa zone d'influence recouvrant une grande région de l'Est et le Sud-Est qui comprend les hauts plateaux avec son potentiel industriel et les plates formes pétrolières du Sud.

C'est dans cette perspective, que la réalisation de la pénétrante (RN 77) communément appelée l'auto- route du port va favoriser l'extension de l'hinterland du port jusqu'à des régions très éloignées.

Cette position lui confère un rôle privilégié dans le futur terminal de transbordement de conteneurs qui est en cours de réalisation de jouer pleinement son rôle comme hub pour les trafics transcontinentaux.

Le port de DjenDjen se trouve aussi dans une zone excentrée adossée à une réserve foncière de plusieurs centaines d'hectares dédiée aux futures zones logistiques qui vont être érigées comme support de l'activité de transbordement.

➤ **Missions de l'entreprise portuaire DjenDjen**

L'entreprise portuaire DjenDjen est investie d'une double mission :

- ✚ Mission régalienne : aménagement, l'exploitation et l'entretien des accès maritimes, la sûreté et la sécurité, la gestion et la préservation du domaine public, la construction et l'entretien de l'infrastructure portuaire, l'aménagement et la gestion de zones industrielles ou logistiques liées à l'activité portuaire.
- ✚ Mission de commercialité.

- **Les activités :** dans l'entreprise portuaire de **DjenDjen** on trouve trois activités principales ;

Le Pilotage : c'est un service public réglementé par le code maritime algérien. Il consiste à :

- Assister les navires à l'entrée et à la sortie du port.
- Conseiller le commandant du navire sur les particularités du port en terme de navigation.

Le remorquage : sont considérées comme service de remorquage notamment :

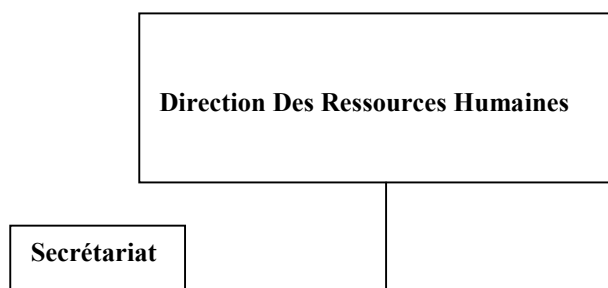
- Les opérations consistant à tirer ou à pousser le navire.
- Les manœuvres d'accostage, de déhalage ou d'appareillage du navire.
- Le convoi et l'aide dans l'exécution d'autres manœuvres dans la navigation d'un navire.

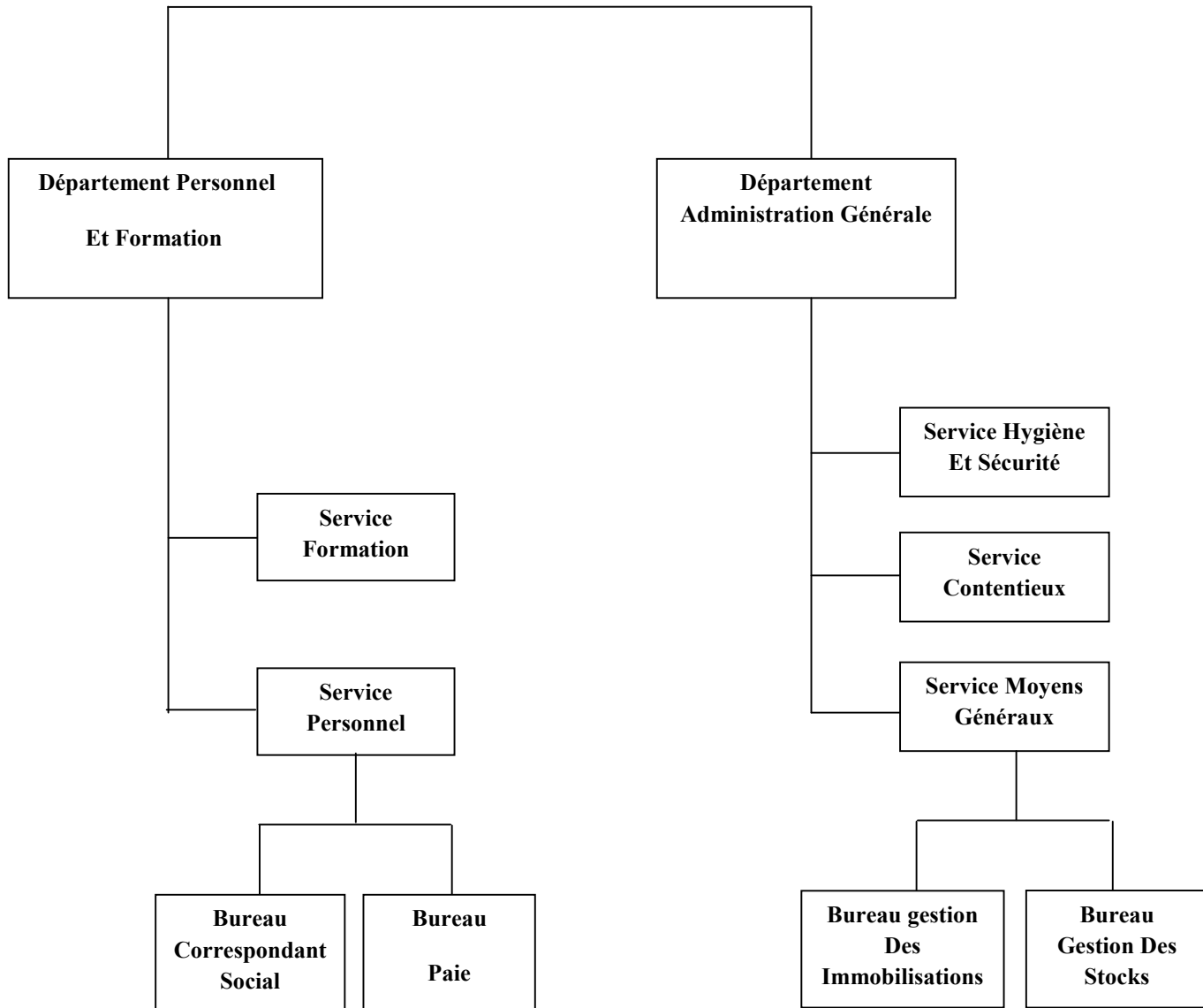
L'opération service de remorquage s'effectue au moyen de remorqueurs contre.

La manutention / L'acconage :

- la manutention portuaire comprend les opérations d'embarquement, de débarquement des marchandises et les opérations de mise et de reprise des marchandises sur terre-plein ou dans les magasins. Les opérations de manutention portuaire sont effectuées en vertu d'un contrat et donnent lieu à une rémunération.
- l'acconage comprend les opérations tendant à assurer la réception, le pointage et la reconnaissance à terre des marchandises embarquées ou débarquées ainsi que leur gardiennage jusqu'à leur embarquement ou leur délivrance au destinataire.

Figure : L'organigramme de la direction des ressources humaines de l'EPJ :





Source : document interne à l'entreprise portuaire de **DjenDjen**

a) Département personnel et formation

✓ Taches principales :

- Assurer la gestion de l'administration du personnel, inscrit et non inscrit maritime de l'entreprise.
- Tenir à jour le fichier central de l'ensemble du personnel de l'entreprise.
- Suivre les mouvements du personnel en référence aux procédures de gestion (recrutement ; démission, licenciement, retraite, décès)
- Veiller à l'application de la législation et de la réglementation du travail.
- Elaborer les éléments fixes, variables nécessaires au calcul de la paie.
- Procéder à l'immatriculation de l'ensemble du personnel auprès des caisses de sécurité sociales.
- Elaborer le plan de recrutement.
- Elaborer la procédure et les méthodes de la paie conformément à la législation en vigueur.
- Elaborer les plans pluriannuels de formation.
- Analyser les besoins de formation de l'entreprise.
- Organiser, évaluer les actions de formation et de perfectionnement.

Suivre les stagiaires au plan de formation.

b) Département administration générale :

✓ Taches principales :

- Gérer des moyens matériels nécessaires au fonctionnement des services.
- Suivre et gérer le patrimoine mobilier et immobilier de l'entreprise et prendre en charge la protection permanente des biens de l'entreprise.
- Etre en charge de la documentation et de la conservation des archives de l'entreprise.
- Etre en charge des relations extérieur pour l'organisation matérielle des missions accueil missionnaires, etc.....ainsi que des démarches à effectuer auprès des administrations locales.

III.2 l'étude de cas

III.2.1 la démarche de l'entreprise

« Une entreprise bien gérée s'intéresse fortement à la dynamique de la motivation de ses employés, elle sait que c'est la principale source d'énergie de l'entreprise. Des collaborateurs motivés s'impliquent naturellement, le travail n'est plus une corvée mais une passion, il est aussi source d'énergie et de bonheur. »¹³

En ce qui concerne la mobilité interne dans l'entreprise, le DRH dit que ; « La politique de mobilité interne n'est pas volontariste mais dans la réaction ou la régulation. « C'est quand cela est nécessaire, quand c'est possible, quand il y a un besoin ou une demande ; Le développement de la mobilité interne n'est pas une priorité pour l'entreprise, mais représente plutôt une variable d'ajustement. Concernant la promotion interne, c'est aléatoire, c'est en fonction des opportunités, c'est lié à des départs. Il n'y a pas de politique spéciale en ce qui concerne la mobilité interne. On a une gestion des mobilités au cas par cas. »

En effet, la mobilité interne selon le DRH permet de :

- combler des besoins en effectifs ;
- capitaliser les savoirs ;
- impliquer et motiver les salariés dans leur évolution au sein de l'entreprise, leur permettant de progresser et de s'épanouir, pour éviter leurs éventuels départs ;
- obtenir une meilleure performance (surtout quand les compétences sont exploitées correctement) grâce à un engagement de la part de l'entreprise.

❖ La mobilité verticale au sein de l'EPJ

Ce type de mobilité s'entend pour les changements de postes assimilés à une promotion hiérarchique. Il s'agit de la **manière la plus traditionnelle et la plus souvent attendue par les employés pour évoluer** au sein de l'organisation : grimper les échelons afin de bénéficier d'un accroissement des responsabilités, d'une reconnaissance de sa hiérarchie et d'une augmentation salariale.

¹³ Le DRH de l'EPJ

En cas de vacance de poste, les RRH ont recours aux outils « classiques » tels que la bourse d'emploi, l'utilisation des entretiens annuels d'évaluation (des entretiens annuels d'évaluation (EAE). Ces derniers se concluent généralement sur une question donnant l'occasion au salarié d'exprimer son souhait de mobilité.

❖ Critères pour le bénéfice d'une promotion au sein de l'entreprise portuaire DjénDjen ;

- Critères liés à l'agent (diplômes, formation)
- Critères liés à la carrière de l'agent (expérience acquise, mode d'accès, grade),
- Critères liés à l'exercice des fonctions de l'agent (position hiérarchique, encadrement)
- Critères liés à la valeur professionnelle (objectifs atteints, compétences, capacité à évoluer, comportement, qualités relationnelles. . .).

« La promotion interne n'est pas la reconnaissance d'un bon travail sur son poste. Elle est destinée à promouvoir les personnes qui ont le potentiel pour changer de catégorie et donc de niveau de métier et de responsabilité. L'ancienneté n'a, à mon sens, pas grand-chose à voir

À l'inverse, un avancement de grade est une vraie reconnaissance pour l'agent des années passées sur son poste et ici, l'ancienneté est une notion forcément importante. »¹⁴

❖ **La mobilité horizontale au sein de l'EPJ**

On entend par mobilité horizontale les mobilités effectuées à niveau hiérarchique identique. On distingue les mobilités vers un métier proche (changement dans le contenu du poste, ou changement d'environnement), les mobilités vers un métier différent qui s'apparentent donc à une reconversion professionnelle.

¹⁴ DRH de l'entreprise

Du point de vue du DRH de l'entreprise, la mobilité horizontale présente une multitude d'intérêts pour l'entreprise. De façon globale, elle permet de **mieux positionner les ressources internes de l'entreprise et de conserver les « bons éléments »**. Elle contribue à la circulation des savoirs et savoir-faire au sein de l'entreprise.

La mobilité horizontale est perçue par les RRH comme étant une opportunité permettant aux employés d'élargir leurs compétences, éviter l'ennui et la démotivation, etc. Elle est aussi devenue un **modèle de développement de carrière à long terme**. Elle peut être présentée par les RRH comme une étape intermédiaire permettant par la suite une évolution verticale au sein de l'entreprise.

❖ **La mobilité interne via le recrutement externe**

En cas de poste vacant, les RRH de l'entreprise portuaire de **DjenDjen** privilégient la mobilité interne à un recrutement externe.

Recruter un salarié en interne permet à l'entreprise de choisir un collaborateur dont elle connaît déjà les compétences, ce qui représente un moindre risque que d'opter pour le recrutement d'un cadre en externe. En outre, le collaborateur a déjà intégré la culture d'entreprise au cours de son poste précédent, ce qui permet une adaptation plus rapide sur le poste nouvellement intégré.

Ce dispositif interne permet à l'entreprise de créer des synergies entre ses différents services, de développer la transversalité et de détecter les salariés à potentiel.

Dans certains cas, les RRH ont recours au recrutement externe car la problématique à laquelle ils sont confrontés ne peut pas être résolue par le biais de la mobilité interne. Personne n'est apte à pourvoir le poste vacant. **L'absence de compétences et de savoirs très spécialisés** dans l'entreprise, ou la volonté de les renforcer, peut nécessiter le recours au recrutement externe.

III.2.2 L'enquête

Dans le but de réaliser notre recherche au sein de l'entreprise portuaire de **DjenDjen**, nous avons opté pour l'utilisation des techniques et méthodes de l'enquête par questionnaire afin d'arriver à des résultats qui me permettront la confirmation ou l'infirmer nos hypothèses de recherche.

III.2.2.1 Méthodes et techniques utilisées

Comme je l'avais déjà souligné, j'ai opté pour le thème : « l'impact **de la mobilité interne sur la motivation des salariés** ».

Pour cela, je me suis appuyé sur des méthodes et des techniques qui se veulent généralisatrices résultats, en vue de corroborer ou de refuser l'hypothèse.

Le choix d'une méthode n'est pas aléatoire, il est déterminé par la nature du sujet, c'est-à-dire, suivant la nature du thème et les objectifs que je tente réaliser.

Par définition, la méthode est un ensemble d'opérations organisées en vue d'atteindre un objectif.

En ce qui nous concerne, j'ai utilisé la méthode descriptive analytique, qui consiste à décrire, analyser et interpréter les résultats obtenus.

La technique utilisée est le questionnaire qui est défini comme suit :

« Le questionnaire est une liste de questions de différentes formes, qui sont posées oralement ou par écrit en vue de recueillir des informations sur un sujet particulier »¹⁵

¹⁵ CHIROUZEY : *le marketing de l'étude de marché au lancement d'un nouveau produit* : édition chotard, paris 1988.

Le questionnaire est un outil très fréquemment 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 précaution si on ne veut pas qu'il soit source d'informations fausses. C'est pourquoi, le questionnaire doit être pré testé.

Plusieurs types de questions sont utilisés dans un questionnaire :

- **Les questions ouvertes** : l'interviewé doit répondre en choisissant ses propres termes.
- **Les questions fermées** : l'interviewé doit répondre par oui ou par non.
- **Les questions à choix multiples** : elles tolèrent une plage de réponses plus diversifiées que les questions fermées, elles sont plus faciles à coder que les questions ouvertes.

L'enquête a été réalisée pendant la période du stage pratique, elle a pour objectif de recueillir des données pertinentes concernant l'impact de la mobilité interne sur la motivation des salariés au niveau des différentes directions de l'entreprise portuaire **DjenDjen**. Mon questionnaire s'articule autour de 15 questions et la taille de l'échantillon est de 80 personnes.

III.2.2.2 Interprétation des résultats

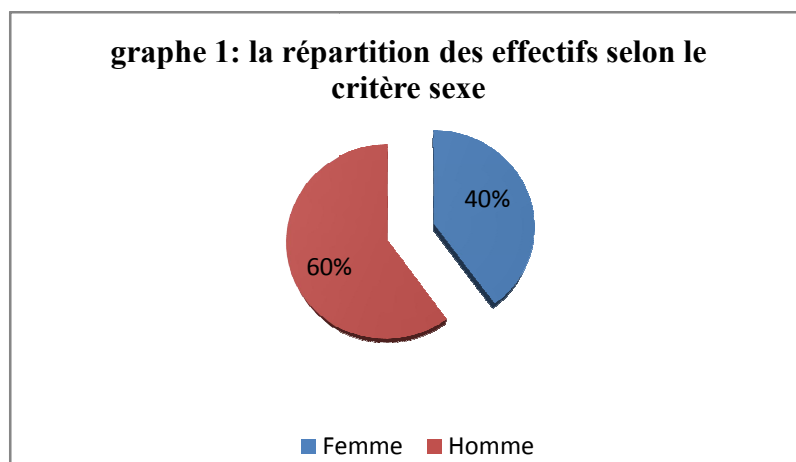
Le dépouillement des questionnaires distribués nous conduit aux interprétations suivantes :

Question 01 : Sexe ?

Tableau N°1 : la répartition des effectifs selon le critère sexe

Critère	Fréquence	pourcentage
Femme	32	40%
Homme	48	60%

Total	80	100%
-------	----	------

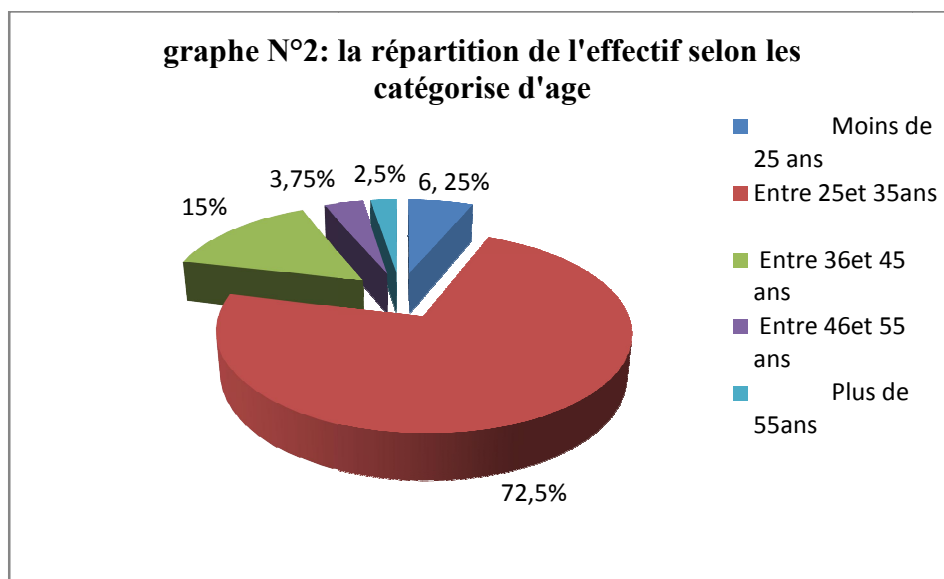


On constate d'après ce tableau que la répartition de l'effectif de notre échantillon selon le critère sexe, la majorité sont des hommes avec un pourcentage de 60% contre 40% des femmes.

Question2 : Age ?

Tableau N°2 : répartition de l'effectif selon les tranches d'âge

Age	fréquence	pourcentage
Moins de 25 ans	5	6,25%
Entre 25et 35ans	58	72,5%
Entre 36et 45 ans	12	15%
Entre 46et 55 ans	3	3,75%
Plus de 55ans	2	2,5%
Total	80	100%



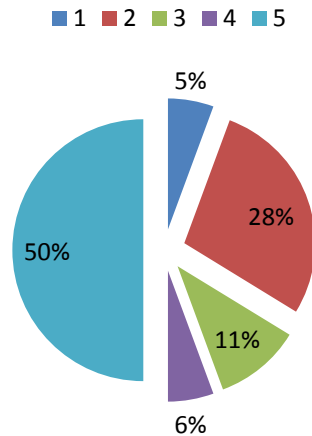
Ce tableau nous montre la répartition de l'effectif selon l'âge, on prélève cinq tranches d'âge. La première est celle des employés de moins de 25ans avec un taux de 6,25%, la seconde est celle des employés âgés entre « 25-35 » avec un taux de 72% qui représente la majorité de l'effectif totale, la tranche est celle des employés âgés entre « 36-45 » qui représente 15% de l'effectif. On arrive à la quatrième catégorie et celle des employés âgés entre « 46-55 », cette dernière représente 3,75% de l'effectif, en enfin la catégorie des employés âgés de plus de 55ans avec un taux de 2,5%. On constate donc que plus de 78% sont des jeunes et souhaitent toujours réussir dans leurs parcours professionnels, et plus de 2% de l'effectif sont en fin de carrière.

Question 3 : niveau d'instruction ?

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Ingénieur	9	11,25%
Licencié	45	56,25%
Technicien supérieur	17	21,25%
Autres	9	11,25%
total	80	100%

NB/ autres : techniciens ou niveau de BAC

Graphe N°3: la répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction

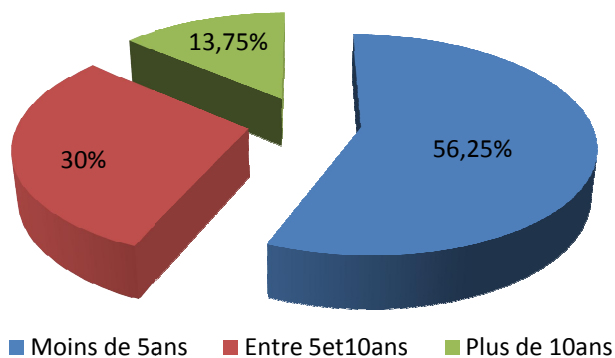


Par rapport aux qualifications des interrogés, on remarque que plus 56% des effectifs sont des licenciés, et plus de 21% sont des techniciens supérieurs, et 22,5% sont répartis entre 11,25% pour les ingénieurs et 11,25% pour d'autres formations non mentionnées.

Question4 : l'ancienneté ?

Ancienneté	Fréquence	pourcentage
Moins de 5ans	45	56,25%
Entre 5et10ans	24	30%
Plus de 10ans	11	13,75%
Total	80	100%

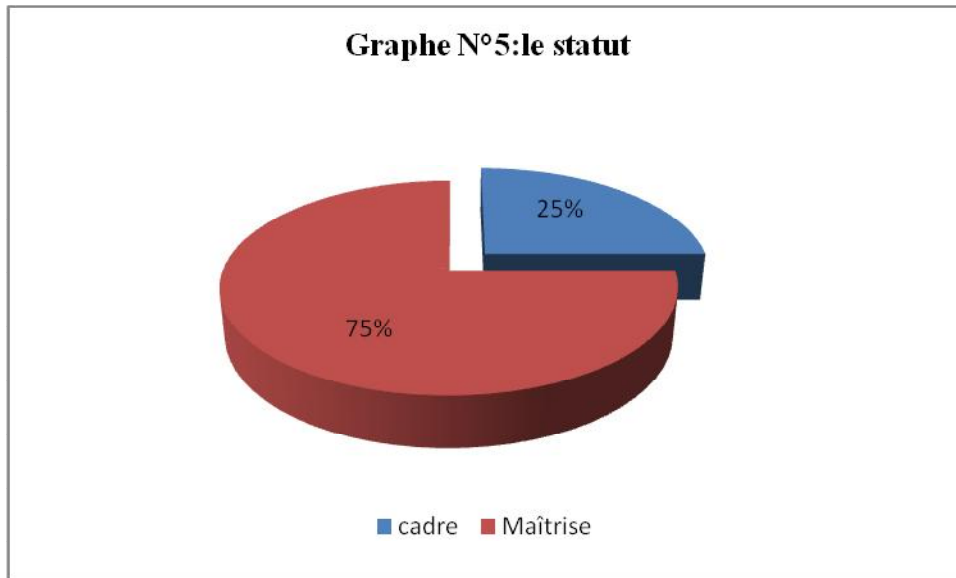
GrapheN°4: répartition de l'effectif selon l'ancienneté



On remarque dans notre échantillon, que plus de la moitié des effectifs ont moins de cinq ans d'ancienneté, contre 30% d'effectif ayant entre 5 et 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise, et 13,75% sont les plus anciens avec plus de 10 d'ancienneté.

Question 5 : statut ?

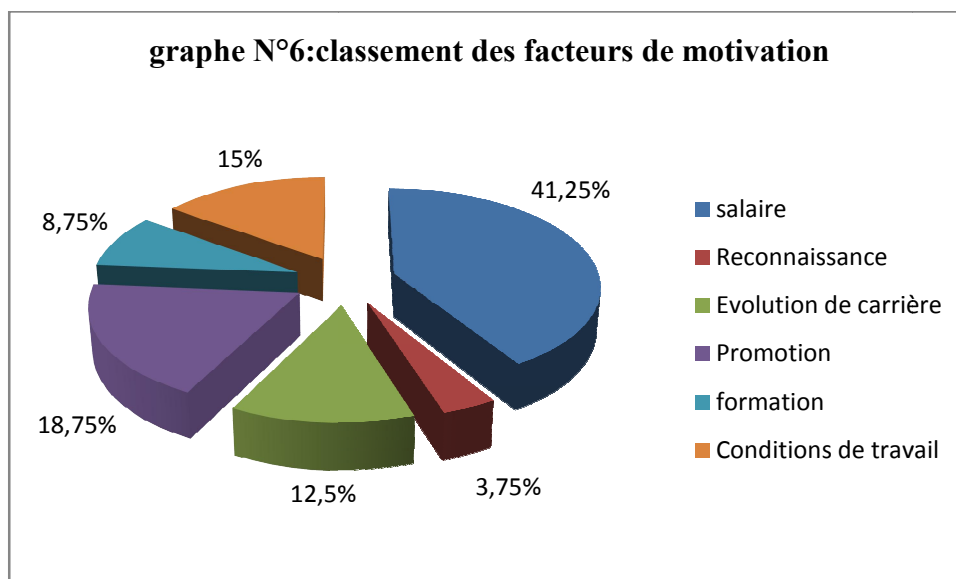
statut	Fréquence	pourcentage
cadre	20	25%
Maîtrise	60	75%
Total	80	100%



On remarque que notre échantillon est composé par 25% des cadres, et 75% des agents de maîtrise qui travaillent dans différents services.

Question 6 : classement des facteurs de motivation par ordre de priorité

Facteurs de motivation	Fréquence	Pourcentage
salaire	33	41,25%
Reconnaissance	3	3,75%
Evolution de carrière	10	12,5
Promotion	15	18,75%
formation	7	8,75%
Conditions de travail	12	15%
Total	80	100%

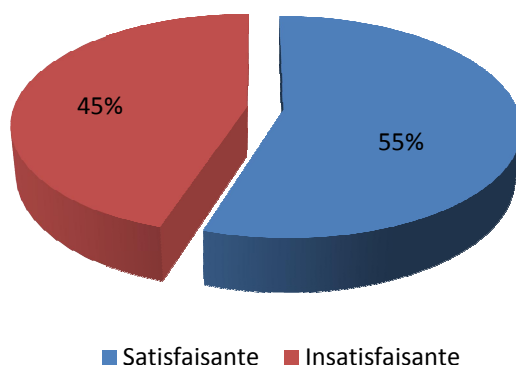


D'après le tableau et le graphe, on peut conclure le premier facteur de motivation dans le travail selon la population interrogée était l'aspect financier (le salaire) par un pourcentage de 41,25%, puis en deuxième place on trouve la promotion avec 18,75%. La troisième place était réservée pour les conditions de travail avec 15%, l'évolution de carrière en quatrième place par 12,5%, en suite la formation avec 8,75%, en enfin pour le dernier facteur en terme de motivation on trouve la reconnaissance avec 3,75%.

Question7 : satisfaction de l'évolution de carrière ?

Evolution de carrière	Fréquence	Pourcentage
Satisfaisante	44	55%
Insatisfaisante	36	45%
total	80	100%

Graphe N° 7: la répartition de l'effectif selon la satisfaction de l'évolution de carrière

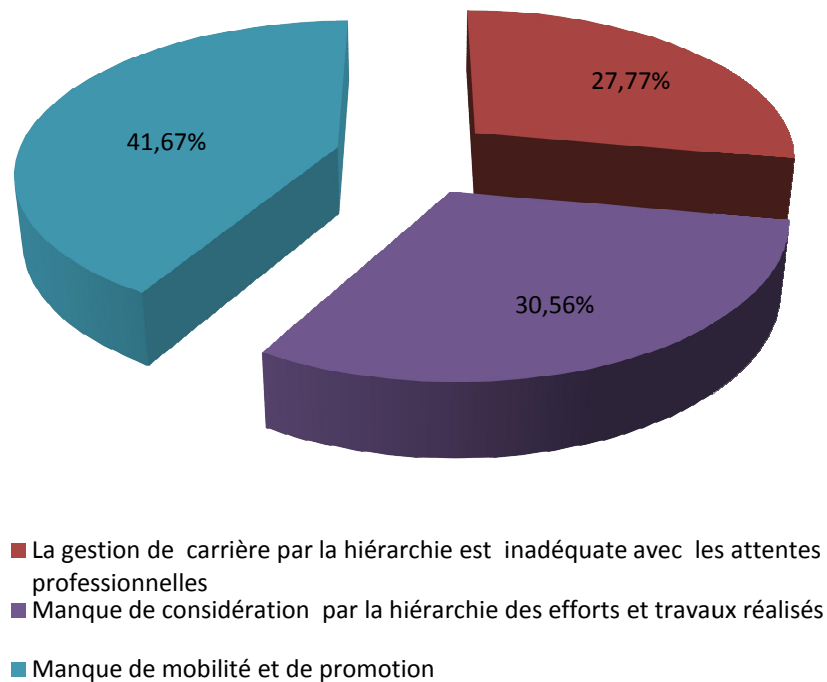


On remarque que 55% de la population interrogée sont satisfaits de l'évolution de leurs carrières, mais 45% des interrogés ne le sont pas).

Question 8 : les problèmes qui affectent négativement l'avancement de carrière des interrogés ?

Problèmes de l'avancement de carrière	fréquence	pourcentage
La gestion de carrière par la hiérarchie est inadéquate avec les attentes professionnelles	10	27,77%
Manque de considération par la hiérarchie des efforts et travaux réalisés	11	30,56%
Manque de mobilité et de promotion	15	41,67%
total	36	100%

GrapheN°8: les problèmes de l'avancement de carrière

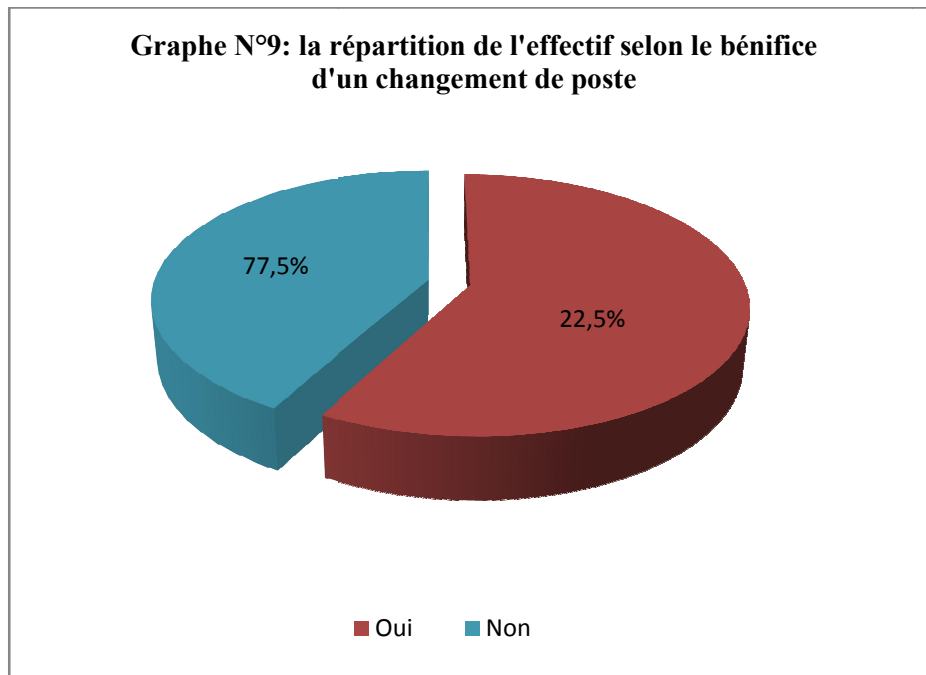


On remarque que plus 40% interrogés là disent que le premier obstacle de l'avancement de leurs carrière c'est le manque des possibilités de mobilité et de promotion, 30% pour le manque de considération par la hiérarchie de leurs efforts. 27% ne considèrent que la gestion de leurs carrières le majeur obstacle pour l'avancement.

Question 9 : bénéfice d'un changement de poste ?

Changement de poste	Fréquence	pourcentage
Oui	18	22,5%
Non	62	77,5%

total	80	100%
--------------	-----------	-------------

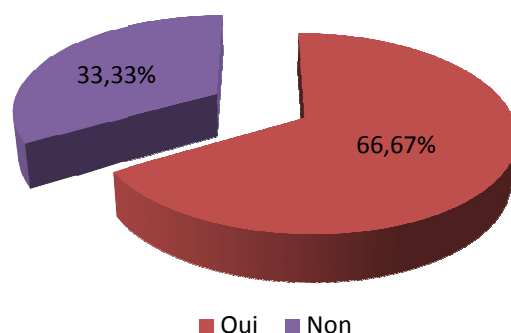


Plus de deux tiers des interrogés ne bénéficient pas d'un changement de poste, ce qui nous montre que l'entreprise préfère la stabilité de son personnel dans leurs poste.

Question 10 : la satisfaction par rapport au changement de poste ?

Satisfaction de changement de poste	Fréquence	pourcentage
Oui	12	66,67%
Non	06	33,33%
Total	18	100%

Graphe N°10:la répartition de l'effectif selon la satisfaction du changement de poste



On remarque que 67% de la population interrogée sont satisfaits du changement de leurs poste, mais 33% des interrogés ne le sont pas)

Pourquoi ?

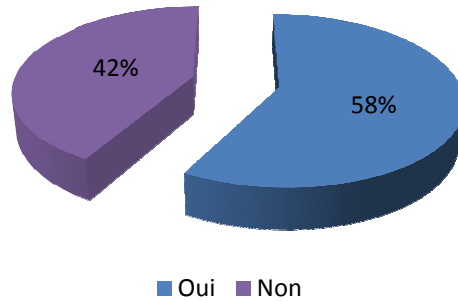
Les interrogés satisfaits de leurs nouveau poste disent que le changement était de leur initiative (leur propre choix) et donc en adéquation avec leurs attentes professionnelles.

En revanche, les interrogés qui ne sont pas satisfaits du changement puisque il était choisi par la direction, pour cela ce dernier ne répond pas à leurs attentes.

Question 11 : est ce que vous aimeriez changez votre poste actuel ?

Vouloir le changement de poste	Fréquence	pourcentage
Oui	36	58%
Non	26	42%
Total	62	100%

GrapheN°11: la répartition de l'effectif selon le vouloir du changement de poste

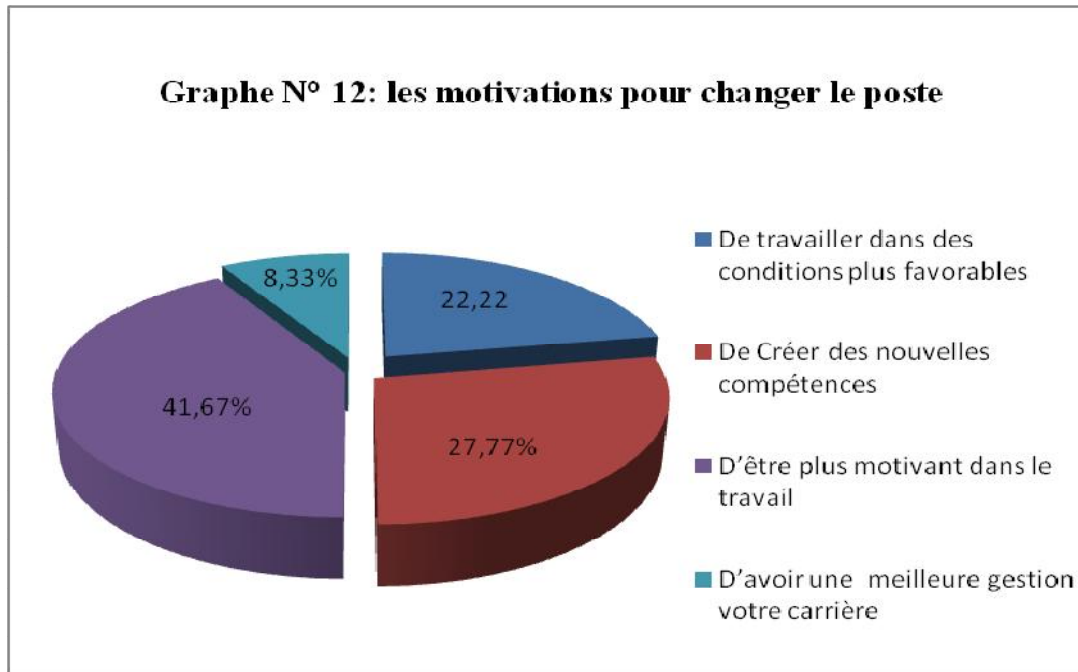


D'après le tableau, on peut constater qu'il y a une tendance considérable vers le changement de situation professionnelle chez les ressources humaines de l'entreprise, où 58% des interrogés cherchent à changer leurs poste et avoir une nouvelle affectation, contre 42% qui préfèrent rester dans le poste occupé actuellement.

Question 12 : qu'elles sont les motivations qui vous poussent à changer votre poste ?

Les motivations pour changer le poste	fréquence	pourcentage
De travailler dans des conditions plus favorables	8	22%
De Créer des nouvelles compétences	10	27%
D'être plus motivant dans le travail	15	41%
D'avoir une meilleure gestion votre carrière	3	8%
Total	36	100%

Graphe N° 12: les motivations pour changer le poste

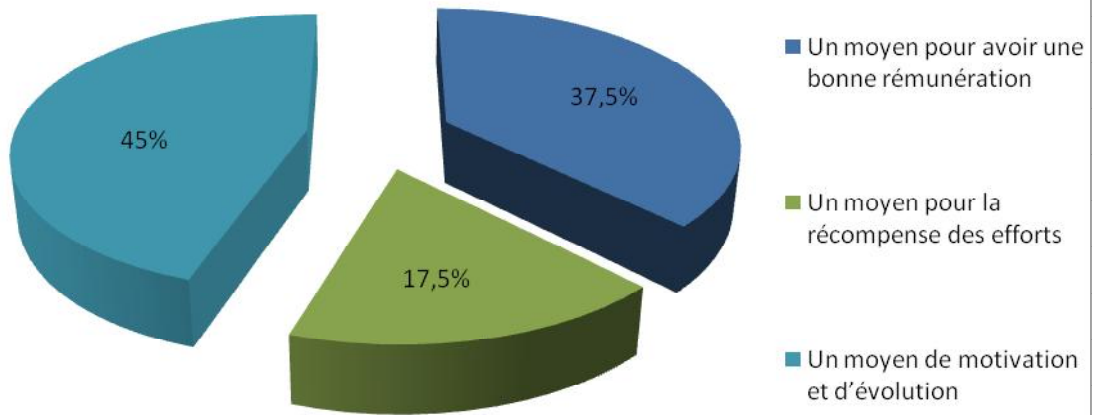


Plus de 40%des interrogés cherchent à changer leurs postes dont le but d'être plus motivés au travail. La recherche des compétences nouvelles comme deuxième motivation avec 27% suite par le travail dans des conditions plus favorables, et enfin arrive la recherche d'une meilleure gestion de carrière avec 8%.

Question 13 : Que représente pour vous la promotion ?

Que représente la promotion ?	fréquence	pourcentage
Un moyen pour avoir une bonne rémunération	30	37,5%
Un moyen pour la récompense des efforts	14	17,5%
Un moyen de motivation et d'évolution	36	45%
total	80	100%

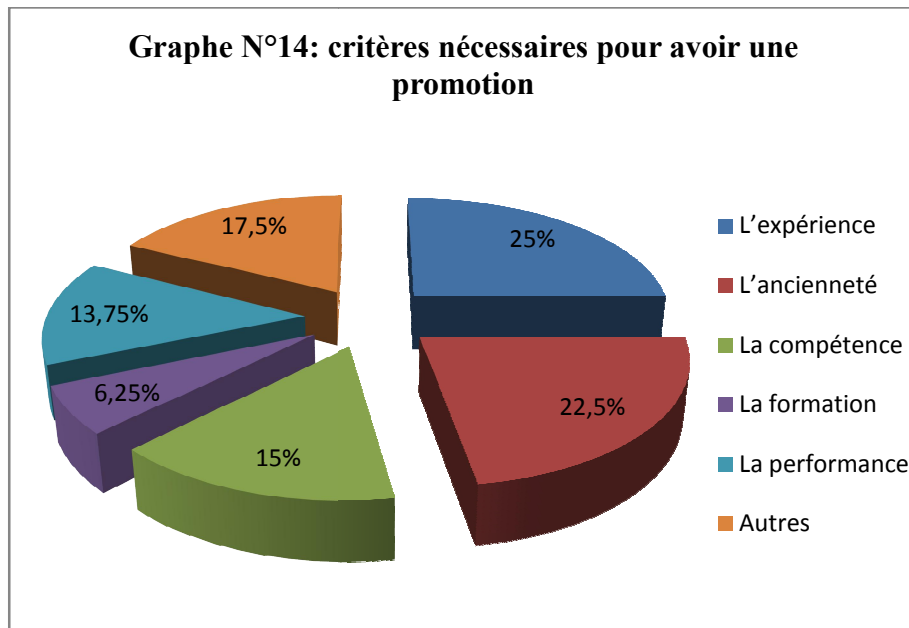
graphe N° 13: que représente la promotion?



On remarque que 45% des interrogés considèrent la promotion comme un moyen essentiel pour leurs motivation et évolution professionnelle, 37,5% parmi eux répondent que la promotion c'est un moyen pour avoir une bonne rémunération, et pour le reste des interrogés, la promotion chez eux représente un moyen pour la récompense des efforts prouvés dans le travail.

Question 14 : pour vous, quels sont les critères pris en considération pour bénéficier d'une promotion ?

Les critères :	fréquence	pourcentage
L'expérience	20	25%
L'ancienneté	18	22,5%
La compétence	12	15%
La formation	5	6,25%
La performance	11	13,75%
Autres	14	17,5%
total	80	100%



Selon les réponses des interrogés, on remarque que l'ancienneté et l'expérience dans le poste sont les principaux critères pour bénéficier d'une promotion dans l'entreprise, après ils arrivent les autres critères, la compétence, la performance et la formation professionnelle.

Ce qui remarquable que plus de 17% des interrogés disent qu'il ya d'autres critères subjectifs pour avoir une promotion, ces critères sont connus sous le nom des relations personnelles avec les supérieurs et les responsables dans l'entreprise.

Question 15 : avez-vous une chose à dire à propos du système de la mobilité et de la promotion dans l'entreprise ?

Par unanimité, les interrogés disent que le système de la mobilité interne dans l'entreprise ne fonctionne pas correctement et il n'arrive pas à installer un climat de l'équité entre les salariés.

Un autre point essentiel, les interrogés affirment que les critères et les conditions nécessaires pour bénéficier une promotion interne ne sont pas bien définis.

Synthèse :

Après l'étape de l'analyse des différentes réponses accordées par l'ensemble des questionnés, nous devons une synthèse de notre étude pour pouvoir mieux comprendre l'action des variables retenues et donner notre point de vue ainsi que des suggestions pour l'améliorer de la situation.

L'entreprise portuaire **Djen Djen** avait un système de mobilité interne complexe que se soit par la réglementation qui le régit d'une part et par son application et mise en place d'autre part.

Grace à l'enquête menée au sein des différents départements nous avons recueilli les résultats suivants ;

- Le recours à la mobilité interne est relativement faible au sein de l'entreprise, où les possibilités de changer le poste sont limitées (horizontalement que verticalement), ce qui confirme la déclaration du DRH ; « un changement de poste, C'est quand cela est nécessaire, quand c'est possible, quand il y a un besoin ou une demande ».
- selon les interrogés un nombre important de points est attribué en fonction du nombre d'années d'expériences et d'ancienneté pour avoir une promotion au sein de l'entreprise. Difficile, dans ces conditions de valoriser des agents plus jeunes et qui n'ont pas assez d'expériences dans l'entreprise (cette catégorie représente plus de la moitié de l'effectif total). la promotion interne devient dans ce cas une source de conflit donc de démotivation.
- Certaines précautions de transparence et d'objectivité ne sont pas observées dans la promotion des compétences ainsi que pour l'évaluation des performances des ressources humaines.

Recommandations ;

La politique de mobilité interne dans l'entreprise doit être valorisée, expliquée, facilitée ; pour qu'un processus de mobilité interne se mette en place dans une entreprise et soit efficace, il est tout d'abord important de la positionner au plus haut niveau de la structure hiérarchique. Cela a pour objectif de l'inscrire dans une stratégie à long terme ainsi que dans la culture de l'entreprise pour lui donner sens et légitimité. Il est tout aussi important de susciter de manière durable l'envie d'évoluer, ce qui constitue un défi culturel de longue haleine pour l'entreprise. Dans ce contexte, tous les Managers doivent également jouer le rôle de « facilitateur », d'une part, en s'impliquant dans cette démarche et, d'autre part, en faisant prendre conscience à chaque collaborateur qu'il est le premier acteur de sa carrière .

A cet effet, l'entreprise devra ;

- Communiquer clairement sur les opportunités de mobilité offertes par l'entreprise au travers de supports d'information spécifiques. Formaliser par exemple des filières métiers, reprenant les différents niveaux de postes existants, les compétences attendues et le niveau de rémunération associé à chacun, les parcours d'évolution possibles, les mobilités transverses envisageables.

- Être très transparent dès l'embauche sur la politique de mobilité de l'entreprise, par exemple en diffusant une « charte de la mobilité », fréquence de la mobilité, responsabilisation éventuelle du collaborateur dans le processus, etc.

- Rendre les offres d'emploi internes accessibles à tous et par différents canaux pour systématiser la publication des opportunités d'emploi internes.

- S'assurer du caractère non-discriminatoire mais aussi de la clarté des offres d'emploi internes, en s'attachant à décrire précisément le contenu du poste, les compétences attendues, le rattachement hiérarchique, le niveau de rémunération et le statut associés, le lieu de travail, etc.

- Communiquer clairement sur les règles et le déroulement de la procédure de mobilité interne (fonctionnement de la bourse d'emploi interne, personnes à contacter, du

RRH, éléments à fournir pour la candidature, conditions d'ancienneté, modalités d'examen de la candidature, etc.) au travers de supports spécifiques (pages mobilité sur l'intranet, mode d'emploi écrit de la mobilité, réunions avec les équipes, etc.).

- Exploiter les entretiens d'évaluation annuels pour encourager et préparer la mobilité.
- Mettre en place un entretien individuel spécifique à la mobilité (systématique ou sollicité), pour dissocier l'évaluation du collaborateur de l'expression de son projet professionnel...etc.

Conclusion

La mobilité doit répondre avant toute chose à des besoins de l'entreprise. Seulement l'entreprise doit la mettre en adéquation avec les attentes et motivations des collaborateurs.

Dans le cas de l'entreprise portuaire **Djen Djen**, on remarque que la mobilité interne s'effectue d'une manière plus au moins efficace, soit en termes de préparation ainsi que d'anticipation des changements éventuels en termes de compétences et de qualifications ; ou bien en termes d'objectifs qui doivent être bien fixés, impliquant la recherche de la motivation des salariés.

Conclusion générale

Aujourd'hui l'homme est mis au centre des problématiques du changement des organisations. L'évolution des hommes et de leurs comportements ont une influence sur le développement des organisations. Un personnel motivé représente un atout clé pour une organisation. Motiver le personnel doit être un des objectifs majeurs de la gestion des ressources humaines.

La finalité de toute entreprise d'atteindre un niveau de travail optimal, implique un niveau de contribution du personnel maximal, pour cela, l'entreprise doit le stimuler et le motiver.

Prévoir le changement de poste, d'emploi ou de service de ses salariés fait partie, tout comme le plan de formation, de la gestion des carrières et des compétences d'une entreprise. Source de performance, de motivation et d'épanouissement, la mobilité interne doit être prise au sérieux et définie de la meilleure façon possible, pour que chacun s'y retrouve et que les changements ne soient pas inutiles, voire néfastes.

. Tout au long de la préparation de ce travail de recherche au niveau de l'entreprise portuaire de **DjenDjen** ainsi que l'enquête menée sur l'analyse de la gestion de mobilité des ressources humaines et son influence sur leur motivation, m'a permis de percevoir que cette dernière souffrait d'un déficit en matière d'une vision stratégique de la mobilité interne qui est à mon avis un point très important et déterminant pour avoir une bonne carrière et par conséquent motiver l'ensemble du personnel. Nous pouvons donc infirmer notre première hypothèse selon laquelle la mobilité interne est une activité importante au sein de l'entreprise.

Ce qui est à été remarqué aussi au sein de **DjenDjen**, c'est que la majorité des employés pensent que la mobilité interne peut avoir un effet favorable sur la motivation et aussi pour le développement de leurs compétences, mais d'autres employés, et généralement sont des cadres, pensent que la gestion de mobilité des

ressources humaines est un point très important pour avoir une bonne carrière. A cet effet, on peut confirmer notre deuxième hypothèse selon laquelle la mobilité interne est l'un des outils importants pour la motivation des ressources humaines.

En ce qui concerne les limites de cette recherche, le seul obstacle rencontré, c'était au niveau de l'entreprise où j'ai trouvé des difficultés d'accéder à la catégorie des agents d'exécution. Cette dernière, constitue la majorité des ressources humaines de l'entreprise (2/3 de l'effectif total) ; par conséquent, l'enquête menée n'a pas pu atteindre tous ses objectifs pour des raisons que nous échappent, parce que nous tenu à ce que le questionnaire soit très largement diffusée (c'était prévu de distribuer plus de 200 questionnaires au lieu de 80) ;

Enfin, Les dirigeants des entreprises algériennes doivent prendre conscience du déficit en matière de gestion des ressources humaines qu'il est impératif de combler par l'inscription de la gestion sociale de l'entreprise comme fonction stratégique au sein du processus globale de modernisation de l'entreprise portuaire de Djendjen.

Bibliographie

1. Ouvrages

- ARANEDER (J) et autres, *la mobilité interne*, collection « les diagnostics de l'emploi territorial », hors série n° 4, édition CNFPT, 2003
- BERGERON(L) : *satisfaction, motivation et performance au travail*,
- CHIROUZEY : *le marketing de l'étude de marché au lancement d'un nouveau produit* : édition chotard, paris, 1988.
- LEBOYER(C) : *La motivation dans les entreprises*, Edition d'Organisation, paris, 1998.
- RIBEIRO(S) : *la mobilité interne ; les clés de la réussite*, juin 2014
- SEMUHOZA(E), *théories de la motivation au travail*, édition l'harmattan, 2009
- TACHE(P) : *relancer la mobilité interne*, édition d'organisation, paris, 2007.

2. Articles

- ELOUAER, (I) : « *la mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle*, revue in gestion des ressources humaines.
- SCHMIEZ(S) : « *la mobilité, réel facteur de compétitivité* », in revue gestion des ressources humaines, décembre, 2009.

3. Dictionnaires

- Larousse de Poche, 1993
- Le petit LAROUSSE, dictionnaire de français, édition 2003

Annexes