

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT ENSM

Pôle Universitaire de KOLÉA



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Master en Management Des Ressources Humaines

**La mobilité interne facteur de fidélisation des
employés**

Cas d'étude : Cevital

Élaboré par : Azira Melissa

Encadré par : Dr MELLOUD Sid Ali

Année universitaire : 2019/2020

Résumé

Face à la réalité de l'environnement dans lequel elles se trouvent, les entreprises sont conscientes de la place importante qu'occupent les ressources humaines, ainsi leur principal objectif est de fidéliser les employés et veiller à la rétention des meilleurs. Alors bien sûr, la rémunération est un formidable outil, mais ça ne s'arrête pas là, la mobilité interne est également une attente, connu pour être l'art de changer de métier et d'évoluer sans changer d'entreprise, elle compte de nombreux atouts, elle permet au collaborateur de développer de nouvelles compétences et laisse entrevoir un futur épanouissant au sein de l'entreprise, au final, les employés qui savent qu'ils auront un futur au sein de l'entreprise ont tendance à être les plus fidèles.

Mots clés :

Mobilité interne, mouvement internes, fidélisation, ressources humaines, développement de compétences, rémunération.

Abstract

Faced with the reality of the environment in which they operate, companies are well aware of the importance of their human resources, thus their main objective is to ensure the retention of employees especially the best of them. The salary is a great tool, but it doesn't end there, internal mobility is also an expectation, known as the art of changing jobs and progressing without changing companies, it has many advantages, it allows the employee to develop new skills and suggests a fulfilling future within the company, at the end of the day, the employees who know that they will have a future within the company tend to be the most loyal.

Internal mobility and loyalty, we will highlight the relationship between these two themes in our study.

Keywords:

Internal mobility, internal movements, loyalty, human resources, skills development, remuneration

ملخص

في مواجهة واقع البيئة، تدرك الشركات المكانة المهمة التي تحتلها الموارد البشرية، لذا هدفها الرئيسي هو الاحتفاظ بالموظفين. بالطبع الراتب هو أداة رائعة، لكنها ليست الوحيدة، هناك أيضا التنقل الداخلي، معروف بفن تغيير الوظائف والنمو دون تغيير الشركات، وله العديد من المزايا، يسمح للموظف بتطوير مهارات جديدة ويعطي لمحة عن مستقبل مُرضٍ داخل الشركة، وفي النهاية، فإن الموظفين الذين يعرفون أنه سيكون لديهم مستقبل داخل الشركة يميلون إلى أن يكونوا الأكثر ولاءً.

التنقل الداخلي والولاء، سنقوم بتقييم العلاقة بين هذه الموضوعات في دراستنا.

الكلمات الدالة:

التنقل الداخلي، الحركات الداخلية، الولاء، الموارد البشرية، تنمية المهارات، الراتب

Remerciements

Au début, je tiens à remercier « Allah » tout puissant, de m'avoir donné le courage pour la réalisation de ce modeste travail.

La réalisation de ce mémoire a été possible grâce à l'aide de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Je voudrais dans un premier temps exprimer ma reconnaissance envers mon père, ma mère et mes sœurs, qui m'ont apporté leur soutien constant et leurs encouragements tout au long de ma démarche.

J'adresse mes sincères remerciements à mon directeur de mémoire M. Melloud, pour sa patience, sa disponibilité et surtout pour ses conseils judicieux, Il a été d'un grand soutien dans l'élaboration de ce mémoire.

Je remercie également mes tuteurs M. Menad et Mme. Korso, pour avoir partagé leurs connaissances et expériences dans ce milieu et pour avoir répondu à mes questions.

Enfin, Un grand merci à ma tante Farida et mes oncles Kamel et Mourad ainsi que ma cousine Sarah, qui m'ont été d'une grande aide.

Je remercie monsieur les membres du jury d'avoir accepté de lire et de juger mon travail.

« L'homme n'est rien sans les autres » Seydou Badian.

Tables des matières

RÉSUMÉ	I
REMERCIEMENTS	II
TABLE DES MATIÈRES	III
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VII
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	VIII
INTRODUCTION	01
Chapitre 01 : Revue de littérature	06
1. La mobilité interne des employés	07
1.1. La mobilité professionnelle	07
1.2. La mobilité externe	08
1.3. Les différentes définitions de la mobilité interne	08
2. La fidélisation des salariés	09
2.1. Les différentes définitions de la fidélisation	09
2.2. L'importance de la fidélisation des salariés	10
2.3. Les différentes pratiques déployées par les entreprises	11
3. Études empiriques sur la fidélisation des salariés et la mobilité interne	12
3.1. Dalton 1978	12
3.2. Handfield-jones 1999	12
3.3. Robert Half 2006	13
3.4. Apec 2013	13
3.5. Hays 2019	14
3.6. LinkedIn 2020	14
Conclusion	16
Chapitre 02 : le cadre conceptuel	17
1. Généralités sur la mobilité interne	18
1.1. Les définitions de la mobilité interne	18
1.2. L'évolution de la mobilité interne (intra-organisationnelle)	19
1.3. Les Typologies de la mobilité interne	21
1.3.1. La mobilité verticale, catégorielle ou ascendante, dite aussi la promotion	21
1.3.2. La mobilité horizontale, transversale dite fonctionnelle	21
1.3.3. La mobilité géographique ou d'environnement	21
1.4. Les facteurs internes qui influencent la mobilité interne	23
1.4.1. Les caractéristiques de l'entreprise	23
1.4.2. Les caractéristiques des employés	25
2. L'ensemble des règles, outils et freins de la mobilité interne	26
2.1. Les règles de la mobilité interne	26
2.2. Les outils de la mobilité interne	28
2.2.1. Les outils qui motivent l'initiative individuelle	28
2.2. 2. Les outils qui laissent l'initiative à l'organisation	29
2.3. Les divers avantages de la mobilité interne	30
2.3.1. Pour l'entreprise	30
2.3.2. Pour les salariés	32

2.4. Les obstacles à la mobilité interne	33
3. La fidélisation des employés	34
3.1. La définition de la notion de la fidélisation des salariés	35
3.1.1. La fidélité	35
3.1.2. La fidélisation	35
3.1.3. La fidélité et la fidélisation	36
3.2. Les formes de fidélité au travail	36
3.3. Les principaux motifs de la fidélisation des salariés	37
3.4. La population à Fidéliser	38
3.5. La fidélisation, la satisfaction et l'implication	39
3.5.1. La satisfaction	39
3.5.2. L'implication	41
Conclusion	44
Chapitre 03 : Le contexte de la recherche et la Méthodologie	45
1. Contexte de la recherche	46
1.1. Présentation de l'entreprise	46
1.1.1. L'historique	46
1.1.2. Implantation géographique	47
1.1.3. Les activités du groupe	48
1.1.4. Organigramme	49
1.2. La mobilité interne selon les documents internes de l'entreprise	52
1.2.1. Procédure gestion de carrière	54
1.2.2. Processus de mobilité-entités suite à annonce interne	54
2. La présentation de la méthodologie de la recherche	55
2.1. L'outil de collecte	56
2.2. La population d'étude	57
2.3. L'échantillon	57
2.4. Outils d'analyse des données	59
Conclusion	60
Chapitre 04 : Résultats et Discussion	61
1. La présentation des résultats	62
1.1. Interprétation des données issues de l'enquête par questionnaire	62
1.1.1. Tableaux croisés	90
1.1.2. Corrélations	91
2. Discussion synthèse des résultats issus de l'enquête	93
Conclusion	96
CONCLUSION GÉNÉRALE	97
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	100
ANNEXE A	
ANNEXE B	

Liste des tableaux

Chapitre	Numéro de tableau	Titre	Page
Chapitre 3	1	Vue sur l'histoire de Cevital	47
Chapitre 4	2	Répartition des employés selon leur genre	62
	3	Répartition des employés selon leur âge	63
	4	Répartition des employés selon leur situation matrimoniale	64
	5	Répartition des employés selon leur filiale	65
	6	Répartition des employés selon leur niveau scolaire	66
	7	Répartition des employés selon leur ancienneté à Cevital	67
	8	Répartition des employés selon leurs anciennetés dans leur poste actuel	68
	9	Répartition des employés selon carrière en dehors de Cevital	69
	10	Avis des employés sur les opportunités mobilité interne	70
	11	Répartition des employés selon les mouvements interne	71
	12	La forme de mobilité effectuée par les employés	72
	13	Répartition des employés selon le nombre de fois à avoir bénéficié des mouvements interne	73
	14	Répartition des employés selon les types de mouvements interne	75
	15	Répartition des employés ayant bénéficié d'une la formation ou le Coaching lors d'une mobilité	76
	16	Répartition des employés selon leur opérationnalité après un mouvement en interne	77
	17	Répartition des employés ayant bénéficié d'une évaluation	78
	18	Les trois principaux éléments déclencheurs d'une mobilité interne volontaire	80
	19	La part des managers qui laissent leurs collaborateurs partir lors d'une mobilité interne	81
	20	La part des employés qui envisagent une mobilité interne dans un futur proche	82
	21	Les employés et l'intention de quitter l'entreprise	83
	22	Statistiques de fiabilité de l'échelle	84
	23	Moyenne des employés voulant quitter l'entreprise	84
	24	Les motifs de départ	85
	25	La part des employés qui considèrent que les avantages en mobilité interne dont ils bénéficient actuellement contribuent à les fidéliser	86
	26	La part des employés qui trouvent que la mobilité interne suffi à elle seul à fidéliser	87
	27	Possibilités de mouvements internes vs les avantages financiers	87
	28	Les raisons qui poussent les salariés à être fidèles à l'entreprise	88

	29	les raisons qui poussent les salariés à être fidèles à l'entreprise	89
	30	Répartition du profil des salariés qui trouvent la mobilité interne comme facteur de fidélisation selon l'âge.	90
	31	Répartition du profil des salariés qui trouvent la mobilité interne comme facteur de fidélisation selon le genre	90
	32	Répartition du profil des salariés qui trouvent la mobilité interne comme facteur de fidélisation selon l'ancienneté à Cevital.	91
	33	Corrélation entre le type de la mobilité interne et l'intention de quitter	91
	34	Corrélation entre la forme de la mobilité et l'intention de quitter	92
	35	Corrélation entre le nombre de fois à avoir bénéficié d'une mobilité et l'intention de quitter	92

Liste des figures

Chapitre	Figure numéro	Titre	Page
Chapitre 2	1	Le modèle tridimensionnel de l'organisation	20
	2	Les types de mobilités internes	22
Chapitre 3	3	Vue géographique des implantations de Cevital	48
	4	Schéma d'organisation de la direction des ressources humaines	50
	5	Macro structure du Groupe Cevital	51
Chapitre 4	6	Répartition des employés selon leur genre	62
	7	Répartition des employés selon leur âge	63
	8	Répartition des employés selon leur situation matrimoniale	64
	9	Répartition des employés selon leur filiale	65
	10	Répartition des employés selon leurs études	66
	11	Répartition des employés selon leur ancienneté à Cevital	67
	12	Répartition des employés selon leurs anciennetés dans leur poste actuel	68
	13	Répartition des employés selon carrière en dehors de Cevital	69
	14	Avis des employés sur les opportunités de mobilité internes	70
	15	Répartition des employés selon les mouvements internes	71
	16	La forme de mobilité effectuée par les employés	72
	17	Répartition des employés selon le nombre de fois à avoir bénéficié des mouvements internes	73
	18	Répartition des employés selon les types de mouvements internes	74
	19	Répartition des employés ayant bénéficié d'une formation ou le Coaching lors d'une mobilité	76
	20	Répartition des employés selon leur opérationnalité après un mouvement en interne	77
	21	Répartition des employés ayant bénéficié d'une évaluation	78
	22	Les trois principaux éléments déclencheurs d'une mobilité interne volontaire	79
	23	La part des managers qui laissent leurs collaborateurs partir lors d'une mobilité interne	81
	24	La part des employés qui envisagent une mobilité interne dans un futur proche	82

Liste des acronymes, abréviations et sigles :

APEC : association pour l'emploi des cadres

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

DRH : Direction des ressources humaines

EAE : Entretien Annuel d'Évaluation

ENSM : Ecole Nationale Supérieure de Management

JDS: Job Diagnostic Survey

JDI: Job Descriptive index

JSS : Job Satisfaction Survey

MSQ : Minnesota satisfaction questionnaire

OCQ : Organizational Commitment Questionnaire

RH : Ressources Humaines

SPA : Société Par Action

Introduction

Aujourd'hui, les entreprises œuvrent dans un environnement soumis à de multiples changements. Il est caractérisé par l'accroissement de la concurrence, les progrès technologiques et le développement des modes de management.

Pour faire face à ses défis qui rejaillissent sur leurs pratiques, et de manière à réaliser leurs objectifs, les entreprises se sont trouvées dans l'obligation de consacrer une plus grande attention à la gestion des ressources humaines.

En effet, au cours de ces dernières années, les entreprises ont pris conscience de l'avantage concurrentiel que peut créer les ressources humaines, détenant un savoir et un savoir-faire, celles-ci sont considérées comme étant une véritable richesse et arme de concurrence redoutable. Par ailleurs, les salariés ont également compris le pouvoir qu'ils détiennent sur les entreprises et se permettent désormais de sélectionner leurs employeurs, restent ouverts à toutes les opportunités et n'hésitent pas à changer de cap si nécessaire. Par ailleurs les entreprises s'efforcent par différents moyens de répondre à leurs besoins et leurs attentes afin de les fidéliser.

La fidélisation est « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement de ses salariés à elle-même »¹, ainsi, « le salarié est fidèle à son organisation lorsqu'il justifie d'une ancienneté significative et d'un désintérêt pour les opportunités professionnelles externes, mais également lorsqu'il adopte, dans le cadre de son travail, une ligne de conduite qui privilégie les efforts continus et évite tout acte de nature à perturber volontairement le fonctionnement de son organisation »², dès lors, la gestion des ressources humaines englobe de nombreuses bonnes pratiques, qui permettent à l'entreprise de créer un lien affectif avec ses salariés et de renforcer leur confiance, telles que, la formation, la rémunération, la motivation et la mobilité en tant que modalité de gestion des carrières, la communication, les conditions de travail, etc.

L'attention qu'apportent les DRH à La mobilité interne a augmenté de façon singulière, elle apporte une liste non exhaustive de bénéfices et peut s'apprécier sous de multiples angles. Pour l'entreprise, elle représente sans doute un avantage financiers, un outil de développement et de sauvegarde de certaines compétences, un outil de renforcement de la culture organisationnelle mais aussi un atout pour la marque employeur, elle est définie comme étant

¹ Benjamin Chaminade. Attirer et fidéliser les bonnes compétences, édition Afnor, 2006, p287.

² Sana Guerfel-Henda et Laure Guilbert. La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. Université de Picardie Jules Verne, Saint-Michel, France, 2008, page4.

« le changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise ou du groupe »³, ainsi elle se situe pour le salarié au carrefour de deux sentiments humains contradictoires : la stabilité et le changement, elle lui permettra d'acquérir de nouvelles compétences, et devenir polyvalents et d'augmenter son employabilité sans changer de lieu de travail. En résumé, elle permet l'atteinte d'un meilleur équilibre possible entre les attentes de l'homme, et les besoins de l'entreprise.

« Pour s'améliorer il faut changer. Donc pour être parfait il faut avoir changé souvent »⁴
Winston Churchill

Le message est clair, pour les employés d'aujourd'hui, il est impossible de rester dans le même métier toute sa vie, voir même plus de trois ans, donc si le changement ne vient pas de l'entreprise, ils sont prêts à le provoquer eux-mêmes.

Dans cet environnement à forte concurrence où les employés représentent une force majeure, l'entreprise se trouve dans l'obligation de prendre en compte leurs besoins.

La mobilité interne est un sujet d'actualité connue pour son pouvoir de créer une situation gagnant-gagnant entre l'entreprise et l'employé d'une part, donnant la possibilité d'évoluer tout au long de la carrière en accumulant compétences, expériences, ancienneté, et d'autre part, elle permet aussi de fidéliser et d'attirer les employés, c'est donc la principale raison pour laquelle nous avons choisie de travailler sur ce sujet.

Dans un environnement à forte concurrence où les employés représentent une force majeure, la problématique de la mobilité interne suscite ces dernières années un intérêt important au sein des entreprises algériennes au regard de tous ces bénéfices.

Ce travail de recherche a pour objectif d'étudier la relation qui existe entre la mobilité interne des employés et leur fidélisation en essayant de répondre à la question suivante :

- **La mobilité interne, est-elle un facteur de fidélisation des employés ?**

Afin de bien cerner la problématique, nous allons essayer de se pencher sur les questions suivantes :

- Qu'est ce qui fait de la mobilité interne un facteur de fidélisation ?

³ Martine Kankoyono. Développement des compétences et mobilité des travailleurs : cas de la Sonar. École nationale d'administration et de magistrature (ENAM),2009, <https://www.memoireonline.com/>, consulté le 07/09/2020.

⁴ www.citations.ouest-france.fr, consulté le 07/09/2020.

- Peut-elle suffire à elle seule à fidéliser les employés ?
- Qui fidélise-t-elle exactement, quel est le profil de ces salariés fidèles ?
- Les caractéristiques de la mobilité ont-t-elle un impact sur la fidélisation ?

Nous avons formulé les hypothèses suivantes, elles nous permettront d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche.

H1 : Le rapport des employés à la mobilité interne est différent selon leur âge et leur genre.

H2 : la mobilité interne constitue un facteur de développement des compétences. (Ce qui fait d'elle une source de fidélisation des employés).

H3 : la mobilité interne, joue un rôle important dans la fidélisation des employés

H4 : Une mobilité interne récurrente (plusieurs fois pendant la carrière) renforce la fidélité de l'employé à l'égard de son entreprise.

Le nombre de fois à en avoir bénéficié signifie que l'entreprise se soucie de ses employés et de leur développement, ces derniers ne risqueront pas de s'ennuyer, car ils savent qu'ils auront toutes leurs chances.

Pour réaliser notre recherche, nous avons suivi une démarche méthodologique qui commence par une recherche bibliographique, suivie d'une collecte de différentes données au sein de l'entreprise Cevital à travers une enquête par questionnaire.

La Mobilité interne est plus fréquente dans les grandes entreprises à plus de 1000 employés, que dans les petites à moins de 50 employés.

Cevital, elle-même étant une des plus grandes entreprises en Algérie avec plus de 1800 employés, elle dispose de plusieurs filières sur 3 continents, elle peut donc structurellement offrir à ses salariés des possibilités d'évolution, de développement et de mouvement en interne

Notre étude a été réalisée au niveau de Cevital, nous présenterons le groupe avec plus de détails dans les prochaines pages.

Avant d'aborder notre étude, il est nécessaire de préciser son intérêt et elle en présente plusieurs :

Pour nous, il s'agit d'un sujet d'actualité, nous estimons que cette recherche contribuera à améliorer notre expérience au travail, et va nous aider à vérifier si les théories apprises sur la mobilité interne sont applicables sur le terrain.

Pour l'entreprise Cevital, qui bénéficiera de notre recherche, afin d'identifier les points forts et faibles liés à la stratégie de gestion de la mobilité interne.

Pour la recherche scientifique, notre travail met en évidence des données réelles, quantitatives et vérifiables. Il pourra aider et inspirer d'autres recherches qui traiteront ce sujet.

Pour mener à mieux notre travail de recherche, nous avons décidé de le structurer en quatre chapitres.

Le premier chapitre traitera la revue de littérature sur la mobilité interne et la fidélisation des salariés, ainsi que les études en relation avec notre sujet.

Le second chapitre aura pour objectif d'expliquer et mettre au clair théoriquement la relation entre la mobilité interne et la fidélisation.

Le troisième chapitre sera consacré à la présentation de l'organisme d'accueil où nous avons effectué notre stage, qui est l'entreprise CEVITAL, ainsi que la méthodologie de recherche utilisée en précisant toutes les différentes étapes par lesquelles nous sommes passés, ainsi que les méthodes et techniques de recherche, de collecte et d'analyse de données que nous avons utilisées.

Le quatrième et dernier chapitre fera objet de l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus permettant de répondre à notre problématique de recherche.

Chapitre I :
La Revue de littérature

Cette revue de la littérature présente quelques points sur la notion de la mobilité interne et la fidélisation des employés, pour ensuite survoler quelques études empiriques.

Il n'y a pas beaucoup d'études empiriques faites sur la mobilité interne et sa relation avec la fidélisation des employés, mais certaines études ont retenu notre attention :

1. La mobilité interne des employés :

L'étude de la mobilité interne nous impose de nous référer à une littérature dont nous ne pouvons faire l'impasse, nous tenterons de mettre en lumière celle-ci à travers les éléments qui suivent ;

1.1 La mobilité professionnelle :

La mobilité professionnelle fait référence aux mouvements des individus d'un emploi à un autre (Rosenfeld 1992)⁵, elle est définie comme étant un ensemble de transitions inter-organisationnelles (mobilité externe) ou intra-organisationnelles (mobilité interne) qui occurs durant la vie professionnelle d'une personne (Hall 1996)⁶, il s'agit donc des changements dans le temps, l'espace (interne ou externe) à l'organisation, dans les compétences et dans le statut (Aman 2001)⁷, elle peut être initiée par le travailleur avec l'accord de l'employeur ou imposée par l'entreprise sans l'accord de l'employé, autrement dit choisie (départ en retraite, démission, recherche d'un meilleur salaire ou d'une carrière plus prometteuse, développement des compétences, d'employabilité) ou subie (licenciement, réorganisations) (Burzloff et Le Padellec 2001)⁸.

La mobilité professionnelle peut donc se produire sur plusieurs dimensions, Nicholson et West (1988)⁹, identifient trois dimensions : employeur ou d'entreprise (interne ou externe), statut (haut, latéral et bas) et fonction (identique ou différente).

Notre étude portera essentiellement sur la dimension de l'employeur, plus précisément les volets internes.

⁵ Jr Keller. Markets, Networks and Internal Mobility: The Allocation of Human Resources Within Contemporary Organizations. University of Pennsylvania, 2015, p1.

⁶Sherry E. Sullivan Bowling. The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda Sherry E. Sullivan Bowling Green State University Journal of Management. 25, No. 3, 1999, p475.

⁷Ezzeddine M'barek. le développement des compétences et la mobilité professionnelle. Institut Supérieur de Gestion de Tunis, 2007, a été consulté sur www.memoireonline.com, le 07/04/2020

⁸Ilyess Elouaer. La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle. Paris, p3.

⁹Charline Tripet. La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques ? Le cas des collectivités X et Y. 2015, p3.

1.2 La mobilité externe :

La mobilité externe, correspond aux salariés qui ont quitté leur organisation, donc leur employeur, ils peuvent être en emploi (mobilité externe, emploi-emploi) ou au chômage (mobilité externe, emploi-chômage) (Amossé 2003)¹⁰. Contrairement à elle, la mobilité interne a fait l'objet d'un débat entre plusieurs chercheurs et auteurs de la ressource humaine, elle n'a donc pas été définie de façon consensuelle.

1.3. Les différentes définitions de la mobilité interne :

Mucchielli-Marius M-P (1987) a défini la mobilité interne comme un changement de poste de travail ou d'activité au sein d'une même administration¹¹, ces décisions de mobilité interne doivent réconcilier les intentions d'évolution des salariés avec les opportunités offertes par l'entreprise (Guérin et Wils 1990)¹². Selon Campion (1994), la mobilité interne est un mouvement latéral de salariés au sein d'une organisation, qui n'est pas à confondre avec la promotion, elle n'induit pas forcément un changement de position hiérarchique¹³. Pour Amossé (2003), la mobilité interne s'effectue entre deux établissements d'une entreprise ou de la fonction publique, or les employés changent de lieu de travail sans changer d'employeur. Il ajoute ensuite qu'elle concerne principalement les salariés les plus qualifiés¹⁴.

Ces derniers changent le moins souvent d'employeur, car ils bénéficient d'avantage d'opportunités de mouvement en interne, au début, au milieu et en fin de carrière.

Cependant, Pour Dupray (2005) la mobilité interne peut s'accompagner d'une promotion ou d'un mouvement horizontal or sans mouvements ascendants de salaires ou de responsabilités¹⁵, Ulrich (2009) l'associe à son tour à un changement d'activité, de profession, ou une augmentation de salaire, elle peut s'effectuer entre deux établissements d'une entreprise¹⁶. Rejoignant ainsi Wils (1997) pour qui, la mobilité interne représente tout type de mouvement

¹⁰Thomas Amossé, Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle. Insee N° 921, 2003, p4.

¹¹Ezzeddine M'barek, www.memoireonline.com, Op. cit .

¹²Rafah el Akoum. L'intention d'accepter une mobilité intra-organisationnelle : proposition d'un modèle de recherche. Lebanese University, 2019, p2.

¹³www.voyynetf.fr, consulté le 07/04/2020.

¹⁴Thomas Amossé, Ibid.p4.

¹⁵BOURCIER CAROLINE. Enjeux et pratiques de la mobilité interne : Une approche par les compétences. Université Paris I, 2005, p 13

¹⁶Charline Tripet, op. cit, p4

au sein d'une entreprise, à savoir les promotions, les mobilités latérales, qui seront accompagnées ou non de mobilités géographiques, lui donnant ainsi une définition plus large¹⁷.

Dès lors, plusieurs formes de la mobilité interne sont mises en évidence, la mobilité verticale vers le haut (Schein 1971) quand elle est associée à une promotion, en terme de statut, de responsabilité et de rémunération¹⁸, c'est la manière la plus traditionnelle et la plus souvent attendue par les cadres pour évoluer (Apec2013)¹⁹, la mobilité horizontale est l'ensemble des mouvements effectués à niveau hiérarchique identique (Apec 2013)²⁰, elle représente la nouvelle voie proposée par les entreprises pour accroître l'adaptabilité des ressources humaines et une façon de gérer leurs compétences et développer leurs carrière (Guerrero 2001)²¹ et enfin la mobilité géographique qu'elle soit nationale ou internationale (Defayet et Van Heems 1995)²².

2. La fidélisation des salariés :

Comme pour la mobilité interne, nous tenterons de mettre en lumière la fidélisation des employés à travers les prochains éléments ;

2.1. Les différentes définitions de la fidélisation :

Il existe différentes définitions de la fidélisation. En général elle signifie le dévouement ou l'attachement d'une personne à un objet, une personne ou un groupe (encyclopédie Britannica 1998)²³.

Dans la littérature des ressources humaines, la fidélisation est distinguée de la fidélité. Pour Solomon (1992), la fidélité des employés est la volonté de rester avec l'organisation²⁴, Selon Peretti (1999), un salarié fidèle a généralement un fort sentiment d'appartenance, donc une très faible tendance à rechercher les offres d'emploi externes²⁵. Il existe trois facteurs qui caractérisent l'employé fidèle : la croyance et l'acceptation des objectifs et valeurs de l'entreprise, la volonté

¹⁷Karim Mignonac. Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs. 2001/2 Vol. 4, 2001, p 48.

¹⁸Charline Tripet, op. cit , p5

¹⁹ Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises –n 2013-46, p7.

²⁰ Politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises –n 2013-46, p9.

²¹Dominique Baruel et al. L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux. Recherches en Sciences de Gestion 2012/5 (N° 92), page 130.

²² Alain roger et Severine ventolinie. La mobilité professionnelle au delà de ces mesures classiques .2004, p 1870.

²³ www.britannica.com, consulté le 09/04/2020.

²⁴www.researchgate.net, consulté le 09/04/2020.

²⁵ Sana Guerfel- Henda. La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. France, p3.

de déployer des efforts au nom de l'entreprise, un fort désir de maintenir l'adhésion à l'entreprise (Mowday, Porter et Steers 1979)²⁶.

La fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, alors que la fidélisation pousse l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses employés (paillé 2004)²⁷, or la fidélité des employés est le résultat des pratiques de fidélisation.

Peretti (2001) définit la fidélisation comme un ensemble de mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés²⁸, Pour Chaminade (2004) il s'agit de l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintient durablement l'attachement de ses salariés à elle²⁹, c'est donc l'effort fourni par l'employeur pour garder ses salariés désirables afin de réaliser les objectifs de l'organisation (Finnegan, Frank et Taylor, 2004)³⁰, Fidéliser revient de ce fait à encourager le sentiment réciproque d'attachement et à retenir les salariés à fortes compétences (Bruneteaux 2005)³¹.

2.2 L'importance de la fidélisation des salariés :

La fidélisation des employés est essentielle pour les entreprises, elle représente une préoccupation majeure de nombreuses organisations (poulain-Rehm 2006)³², d'après Steers (1977), elle est le facteur le plus important qui détermine l'efficacité et l'efficience de l'entreprise³³, Frederick Reichheld (2006) notifie que de nombreux facteurs peuvent l'influencer (l'environnement du travail, le temps de travail, la paie, la reconnaissance au travail, le degré d'écoute, la confiance , l'autonomie, ...) ³⁴

²⁶Serge Ndayirata. L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi. 2017, p25 .

²⁷Benamara Kahina. La fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise, 2013, p22.

²⁸www.etudier.com, consulté le 09/04/2020.

²⁹Kenza Idir. La fidélisation des cadres et la performance des entreprises ,cas pratique : Sonatrach de Bejaia, 2012, p50.

³⁰Marie-Françoise Mury. La relation entre le pouvoir d'expertise des professionnels et l'intention de quitter dans les équipes de travail du milieu de la santé, 2015, p 31.

³¹Gaston Yves Mveng Minkoulou, www.memoireonline.com, consulté le 09/04/2020.

³²Laurent Giraud, L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière et l'appartenance générationnelle du salarié. 2012, p2.

³³Laurent Giraud, Ibid, p12.

³⁴Tarika Singh et al. Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician Prestige institute of Management, Gwalior.p99.

2.3. Les différentes pratiques déployées par les entreprises :

De nombreuses pratiques de gestion sont de ce fait déployées par l'organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel (Paillé 2011)³⁵, il s'avère qu'elles ont un effet positif sur leur fidélisation (Mehta, Singh, Bhakar et Sinha 2010)³⁶ et beaucoup de recherches le mettent en évidence.

Price (1977) propose quatre pratiques : la rémunération, l'intégration, la communication, la centralisation du pouvoir décisionnel³⁷, en suite, il y a Lewicki (1981), qui suggère comme pratiques à proposer au personnel à fortes compétences : les avantages professionnels (avantages financiers), gestion de carrière et offre de formation³⁸. Neveu (1994), lui a proposé l'autonomie, l'intégration, la communication et la rémunération³⁹. Huselid (1995) a suggéré que les perceptions des pratiques RH telles que la formation et la sécurité d'emploi par l'entreprise sont des facteurs importants⁴⁰, et puis en 2006 Colle proposa l'aménagement du temps, la rémunération, la formation et l'organisation du travail⁴¹.

En effet, la rémunération (au sens large du terme en y ajoutant les avantages financiers), la communication, le développement de carrière et l'environnement du travail, sont les grands leviers de fidélisation des employés.

La rémunération et les avantages financiers sont indispensables pour attirer et fidéliser les employés, cependant ils semblent être un moyen classique qui ne suffit pas à lui seul à fidéliser sur le long terme, si jamais une opportunité se présente à eux, les employés quitteront probablement leur emploi. Aujourd'hui ils sont désormais de plus en plus sensibles à d'autres facteurs. Selon une enquête menée par Kelly services⁴² en 2012 sur les facteurs qui poussent les salariés à choisir de rester dans l'entreprise, le salaire et les avantages n'arrivent qu'en

³⁵KICHOU Djedjiga. L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Cas des entreprises algériennes. 2014, p68.

³⁶ Tarika Singh et al, Ibid.p99.

³⁷Claudine Barthélemy. Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et intention de quitter des salariés. Université de Montréal. 2009, p16.

³⁸ Yves MVENG MINKOULOU, www.memoireonline.com, op.cit., consulté le 09/04/2020.

³⁹Sabiha Tadjine, Saliha Tighidet. L'influence des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la fidélisation des cadres : étude pratique entreprise cevital, mémoire de master en sociologie de travail, université Abderrahmane mira de Bejaïa, 2015, p17.

⁴⁰ Serge Ndayirata, L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi.2017,p71.

⁴¹Sabiha, Tadjine. L'influence des pratiques de la gestion des ressources ..sur la fidélisation des cadres étude pratique Cevital. 2015, p17.

⁴² Kelly Services est un des leaders mondiaux de Solutions en Ressources Humaines. Depuis 1972, une gamme complète de services de recrutement, d'externalisation .

cinquième position juste après les perspectives d'évolution. En effet, permettre aux salariés de changer d'emploi au sein de l'entreprise représente un moyen de fidéliser 32% des salariés⁴³.

Notre étude portera donc essentiellement sur la pratique de la mobilité professionnelle plus précisément la mobilité interne, celle-ci est un outil qui permettra le développement des carrières des employés.

3. Études empiriques sur la fidélisation des salariés et la mobilité interne :

« Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas dans le bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes » Henry Ford⁴⁴.

Pour une entreprise savoir garder les employés compétents et aussi important que les recruter, ce qui est devenu plus complexe à faire, D'après l'étude du Group Hay, la fidélité des salariés a chuté de cinq ans en moyenne depuis 2006, plus de 40% des salariés pensent quitter leur entreprise dans les cinq prochaines années⁴⁵.

Différentes recherches et études renseignent sur les actions mises en place par plusieurs entreprises dans le cadre de la fidélisation des salariés, quelques études empiriques ont retenu notre attention car nous les jugeons importantes pour notre mémoire.

3.1. Dalton 1978 ⁴⁶:

L'étude repose sur le suivi de deux groupes d'employés dans deux organisations différentes, le premier groupe compte 521 employés et le deuxième 387 employés, pendant quatre ans dans le but d'examiner l'impact de la mobilité interne sur le taux de roulement du personnel, il s'avère que les employés qui participent volontairement à la mobilité interne ont quatre fois moins tendance à quitter l'organisation.

3.2. Handfield-jones 1999⁴⁷ :

La collecte de données fut au cours d'une étude d'un an, auprès de 6000 cadres et dirigeants appartenant à 77 grandes entreprises de divers secteurs sur le développement des talents. 89% des répondants ont déclaré de la difficulté à attirer les personnes compétentes et talentueuses, 90% d'entre eux ont déclaré qu'il était plus difficile de les conserver.

⁴³ www.jobsearch.kellyservices.fr, consulté le 10/04/2020.

⁴⁴ www.citations.ouest-france.fr, consulté le 10/04/2020.

⁴⁵ www.talentmanagementleblog.wordpress.com, consulté le 10/04/2020.

⁴⁶ Chloé Bigaouette, op.cit p33.

⁴⁷ Alexis St-Pierre Cadieux. Le déploiement des talents au sein d'un marché interne de l'emploi en turbulence : une analyse comparative de deux cas. HEC MONTRÉAL, 2013, p30.

L'étude démontre que les possibilités d'évolution et de développement de carrière font partie des cinq principaux facteurs les plus considérés par les employés pour choisir de rester avec ou de quitter une entreprise.

3.3. Robert Half 2006⁴⁸ :

Une étude sur la fidélisation des salariés a été réalisée par le cabinet de recrutement Robert Half, auprès de plus de deux mille directeurs des ressources humaines et directeurs financiers. Au niveau de neuf pays : l'Allemagne, l'Australie, la Belgique, la France, l'Italie, la Nouvelle Zélande, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et la République tchèque.

Ce qui ressort de l'étude, c'est que 25% des entreprises ajustent les salaires à la hausse pour les fidéliser, 40% distribuent des avantages financiers (chèques restaurants, voiture de fonction, ...) et 57% des entreprises françaises déclarent inclure dans leur politique de fidélisation des actions de développement personnel de leurs salariés.

D'après Bruno Fadda le directeur du cabinet, la plupart des candidats souhaitent quitter leur entreprise parce que leurs perspectives à moyen terme sont jugées inexistantes ou trop floues, il propose aux entreprises de privilégier la prise en compte des aspirations des salariés plus que les hausses de salaires et les avantages en nature.

3.4 Apec 2013⁴⁹ :

L'association pour l'emploi des cadres étudie chaque année depuis 2009 le sujet de la mobilité interne.

L'étude faite en 2013 est particulièrement importante, elle est basée sur l'analyse d'une enquête auprès des directeurs des ressources humaines dans le secteur privé. Des entreprises de différentes tailles ont été choisies afin d'assurer la diversité.

Selon les interviewés, la mobilité interne est un dispositif (gagnant/gagnant) pour les entreprises et pour les cadres, d'après eux elle permet aux entreprises la valorisation de leur image, la création des synergies entre leurs différents services ainsi que la fidélisation et la motivation des cadres en leur offrant de nombreux avantages.

Les cadres ont généralement besoin de changement, la mobilité interne est vraiment importante et nécessaire, elle leur permet d'avoir des perspectives différentes, de varier le contenu de leurs missions, d'apprendre au continu, d'accroître leurs compétences et leur employabilité mais

⁴⁸ www.myrhline.com, consulté le 10/04/2020.

⁴⁹ Chloé Bigaouette, op.cit., p19.

aussi leur bien-être et épanouissement, ce qui engendre leur implication et leur satisfaction du travail.

Plusieurs responsables des ressources humaines évoquent la génération Y ou la génération volatile, connus pour leur impatience à évoluer et leur faible attachement aux entreprises ainsi que leur manque de projection sur le long terme, la mobilité interne est la seule solution pour garder les cadres porteurs de savoir, mais ces derniers n'hésiteront pas à partir si cette dernière ne se fait pas rapidement.

3.5 Hays 2019⁵⁰ :

L'étude du cabinet de recrutement Hays sur les tendances de recrutement a été menée en France auprès de 5000 candidats et entreprises, ces derniers ont également été interrogés sur la mobilité interne pour en tirer les tendances 2019.

Selon l'étude, 79% des entreprises déclarent inciter les salariés à la mobilité interne car il s'agirait d'un bon moyen de fidéliser des collaborateurs ayant une bonne connaissance de l'entreprise, 60% des salariés privilégieraient la mobilité interne s'ils le pouvaient. Ces derniers estiment n'avoir pas assez d'opportunités proposées à la mobilité interne, pour eux la mobilité interne leur permettrait d'acquérir de nouvelles compétences et de bien connaître l'entreprise.

La mobilité interne apparaît encore comme un potentiel sous exploité dans la fidélisation des employés ne représentant que 5% des recrutements, il s'agit d'un manque de visibilité ou d'accessibilité.

Mais les entreprises développent de plus en plus d'outils et de programmes en interne et des solutions rendant le collaborateur acteur de sa mobilité.

3.6. LinkedIn 2020⁵¹ :

Cette étude Global Talent Trends 2020 met en avant quatre façons dont les ressources humaines attirent et retiennent les talents en 2020. Parmi elles le recrutement interne également connu sous le nom de la mobilité interne, l'enquête combine les résultats des sondages de plus de 7000 professionnels dans 35 pays et les résultats de 40 entretiens avec des experts ainsi que les données LinkedIn.

81% des interviewés citent la mobilité interne comme étant un axe hautement important dans la rétention et la fidélisation des employés. Les meilleurs collaborateurs changeront de rôle tôt ou tard, il est meilleur qu'ils évoluent dans l'entreprise que vers l'extérieur. Un employé est donc

⁵⁰ www.keycooptsystem.com, consulté le 10/04/2020.

⁵¹ www.business.linkedin.com, consulté le 10/04/2020.

plus susceptible de quitter son poste s'il ne voit pas d'opportunité d'évolution de carrière. Les entreprises qui ont souvent recours à la mobilité interne ont 41% plus de chance de retenir plus longtemps et fidéliser les collaborateurs comparés à celles qui l'utilisent peu ou pas du tout, ainsi les mouvements au sein des entreprises ont augmenté de 10% depuis 2015, l'objectif est de fidéliser les salariés en leur offrant des opportunités en interne et en leur proposant des parcours professionnels à la hauteur de leurs attentes.

Conclusion :

La revue de littérature démontre que la fidélisation des employés est devenue une préoccupation majeure pour un grand nombre d'entreprises, de ce fait, de nombreuses pratiques de gestion ont été déployées, tels que, la rémunération, la gestion de carrière, la communication, l'environnement du travail, etc. Dans le cadre de notre enquête, nous avons essentiellement choisie comme facteur, la pratique de la mobilité interne.

En effet, certaines études affirment que la mobilité interne est vraiment importante, elle permet aux employés, d'avoir des perspectives de carrières différentes, de varier le contenu des tâches, de changer d'environnement, d'apprendre au continue, d'accroître leurs compétences et leur employabilité mais aussi leur bien-être et épanouissement, ce qui permet de diminuer leur intention de quitter. Ainsi, les entreprises ayant recours à la mobilité interne, ont des chances très élevées de fidéliser ses salariés.

Ces études, nous ont permis de comprendre notre sujet dans sa globalité, dans le chapitre qui suit, nous entamerons le cadre conceptuel pour avoir une vision plus détaillée

Chapitre II :
Le Cadre conceptuel

1. Généralités sur la mobilité interne

Dans cette section nous essayerons d'apporter plus d'éclaircissement au concept de mobilité interne en faisant le tour de cette notion, en apportant sa définition, les différentes formes qu'elle peut prendre, son évolution, ainsi que les facteurs interne qui l'influencent.

1.1. Les définitions de la mobilité interne :

Avant toute chose, il est nécessaire de comprendre ce qu'est la mobilité. La notion de mobilité est d'origine latine dite *mobilitas*, elle est définie comme étant :

- **En général** : Une propriété, un caractère de ce qui est susceptible de mouvement, de ce qui peut se mouvoir ou être mu, changer de place ou de fonction.⁵²

Son champ lexical est ainsi très large : souplesse, mouvement, changement, nomadisme, variabilité, flexibilité, mouvance, déplacement, dynamisme...

- **Dans la littérature de gestion des ressources humaines** : la mobilité professionnelle est un concept très important qui recouvre plusieurs types de changements marquant la vie au travail.

Elle implique des changements de poste ou mutation, des changements de niveau social ou promotion, des changements de métier ou reconversion, des changements d'entreprise ou d'établissement, ou encore des changements géographiques.⁵³

La nature de ces changements dépend en général de nombreux paramètres, la taille de l'entreprise, le secteur d'activité, la culture de l'entreprise mais aussi les caractéristiques des salariés, l'âge de la personne, le genre, l'ancienneté, les niveaux de qualification, le niveau d'étude ou le diplôme, la situation familiale et la profession exercée,

Ainsi la mobilité professionnelle dépend de l'entreprise et du salarié, ce dernier est considéré mobile s'il est prêt à accepter un emploi ou de nouvelles attributions au sein de son entreprise ou dans une autre (Abraham, 2004)⁵⁴ .

Étant définie comme l'ensemble des changements de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise⁵⁵, la mobilité professionnelle se divise en deux grandes catégories distinctes qui s'opposent sur différents points, la mobilité externe et la mobilité interne.

⁵² Larousse. Mobilité. Dans Dictionnaire Larousse en ligne. Paris, France : Éditions Larousse. Consulté à l'adresse www.larousse.fr, le 15/04/2020.

⁵³ Patrick Gilbert et René Thionville. La mobilité personnelle ressorts et freins d'après Gestion de l'emploi et évaluation des compétences. ESF, 1990, Paris, p1.

⁵⁴ Alain Roger et Séverine Ventolinie. La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques. 2004, p 1870.

⁵⁵ Jean marie Peretti. Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, 7eme édition, Paris, 2015, p188.

La mobilité externe (ou inter-organisationnelle) est définie étant comme le changement d'entreprise⁵⁶, autrement dit d'employeur, et ce pour différentes raisons dont la démission, création d'entreprise (essaimage).

En ce qui concerne la mobilité interne (ou intra-organisationnelle), Jean marie Peretti l'a définie comme "le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe"⁵⁷, il s'agit donc de tout type de mouvement au sein d'une organisation, à savoir les promotions, les mobilités latérales, accompagnées ou non d'une mobilité géographique.⁵⁸

Ainsi soit l'employé quitte l'entreprise pour évoluer dans une autre, soit il évolue dans son entreprise actuelle ou le groupe dont elle en fait partie. De même, la mobilité interne peut être choisie ou subie.

La mobilité interne choisie autrement dit volontaire ou souhaitée, est initiée par le salarié désireux de changer de position au sein de l'entreprise, dans le but d'enrichir ses compétences, d'augmenter son salaire, de changer d'environnement et de créer son propre parcours professionnel et prendre sa carrière en main, elle est en général vivement encouragée par l'entreprise et donc dans l'ensemble bien plus facile à appliquer.

La mobilité interne subie ou non volontaire, est imposée ou forcée par l'entreprise, généralement lors des changements importants qu'elle subit, notamment lors d'une réorganisation, suppression de postes, reclassement pour raison médicale ou encore inaptitude,

1.2. L'évolution de la mobilité interne (intra-organisationnelle) :

La mobilité interne s'est développée et son rôle a évolué au fil des années.

En 1964, la notion de mobilité intra-organisationnelle apparaît pour la première fois grâce aux travaux de Max Weber, où il évoque l'idéal type de l'organisation, qui n'est autre que l'organisation bureaucratique.

Il avance, que les salariés sont durablement intégrés et organisés selon une hiérarchie bien définie où plus on monte, plus la rémunération et les responsabilités sont importantes. La promotion revient à l'organisation, est attribuée par le supérieur hiérarchique et dépend de l'ancienneté et du mérite.

⁵⁶ Jean marie Peretti. Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 2015, p188.

⁵⁷ Ibid. p 189.

⁵⁸ Karim Mignonac. Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs. 2001, p 47.

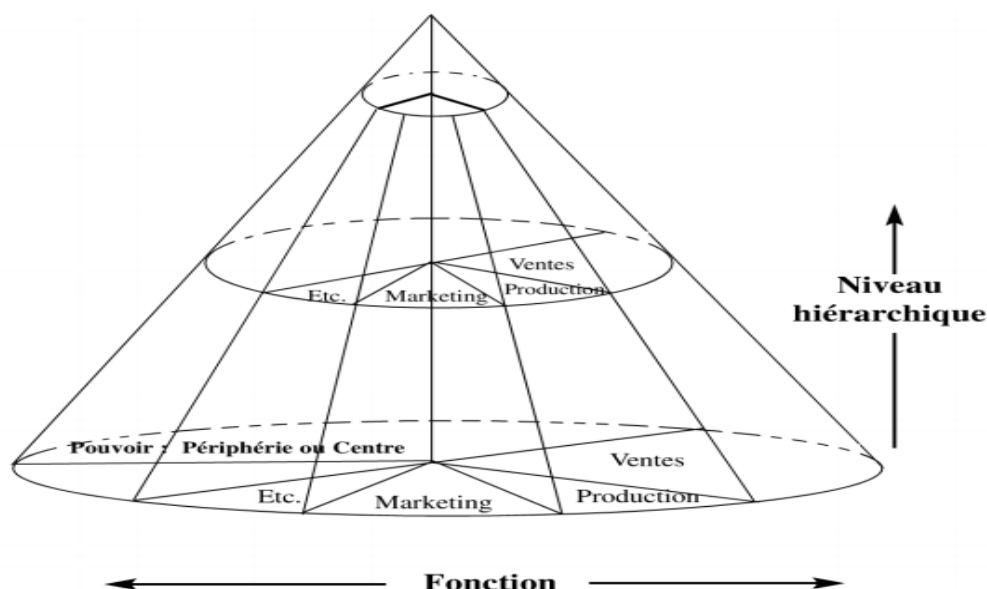
Il considère que la mobilité verticale est une récompense et que la mobilité horizontale et la rétrogradation sont des sanctions pour mauvais comportement.

Depuis, les carrières suivaient traditionnellement un schéma linéaire, marqué par une forte stabilité interne à l'entreprise et par le maintien de la même profession, les possibilités de progression étaient fortement ancrées sur l'ancienneté et généralement associées à une mobilité ascendante où l'employé gravissait les échelons de la pyramide hiérarchique grâce à la promotion, lui permettant d'accroître son pouvoir décisionnel. Toutes les décisions concernant l'organisation du parcours de l'employé revenaient principalement à l'employeur.

Cependant, à partir de 1970 d'importantes évolutions ont conduits plusieurs entreprises à la restructuration de cette manière, elles prenaient une forme plus plate et comprenaient moins d'échelons hiérarchiques, limitant les évolutions verticales et augmentant les opportunités horizontales, rendant désormais, le salarié responsable de sa propre trajectoire.

Schein⁵⁹ connu pour être un spécialiste en gestion de carrière, joua un rôle important dans l'évolution de la mobilité interne, en 1971 il proposa à ce que cette dernière ne soit plus uniquement aperçue comme une évolution verticale, mais plus comme une évolution multidirectionnelle, prenant en considération toutes les formes de mobilités, comprenant la mobilité verticale, horizontale et la plus importante pour lui, la mobilité radiale, dans laquelle, le salarié se rapproche du centre de prise de décision. Il les présente sous la forme d'un cône :

Figure 1. Le modèle tridimensionnel de l'organisation



Source : (Schein, 1971, p 404)

⁵⁹ Edgar Schein (1928), professeur en management à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT). Il a largement contribué à la compréhension des comportements humains, dans les groupes et les organisations et est considéré comme l'inventeur du concept de culture d'entreprise.

En fin à partir de 1990, la mondialisation s'accroît, les grands groupes renforcèrent leur présence sur de nouveaux marchés, ce qui permit la croissance considérable de la mobilité internationale des salariés.

1.3. Les Typologies de la mobilité interne :

La mobilité interne se subdivise en différentes formes, parmi les typologies existantes, celle de l'Apec, qui en distingue habituellement trois, en fonction du changement sur l'échelle hiérarchique (la mobilité verticale), du changement dans le contenu de l'emploi (la mobilité horizontale) et du changement du lieu de travail (la mobilité géographique).

1.3.1. La mobilité verticale, catégorielle ou ascendante, dite aussi la promotion :

Synonyme de progression et d'évolution au sein de l'entreprise, elle est traditionnellement le type de mobilité interne le plus attendue par les salariés, elle caractérise les évolutions hiérarchiques, autrement dit les mouvements vers le haut dans l'entreprise, en termes de poste, de statut, d'échelon, de grade, impliquant un accroissement de responsabilités et souvent une augmentation salariale, par exemple le passage d'un agent de maîtrise à un cadre.

1.3.2. La mobilité horizontale, transversale dite fonctionnelle :

S'inscrivant très souvent dans une perspective de développement des compétences et d'employabilité, elle peut aussi être considérée comme une étape permettant par la suite une évolution verticale dans l'entreprise, la mobilité horizontale désigne les passages d'un poste à un autre ou d'une fonction à une autre, vers un métier proche ou vers un métier différent, à niveau identique or sans évolution hiérarchique, donc sans changement de niveau de responsabilités ni même de salaire. Elle se manifeste par des rotations, reconversions professionnelles, affectations et mutations.

1.3.3. La mobilité géographique ou d'environnement :

Elle concerne les changements de lieu de travail, On peut distinguer deux formes de mobilité géographique, nationale et internationale.

- **La mobilité géographique nationale :**

Appelée mutation, elle signifie le changement de lieu de travail dans le même pays, l'employé peut exercer la même activité, avec les mêmes qualifications mais dans une autre équipe sur le territoire national, elle peut aussi s'accompagner de mobilité ascendante (dans le cadre d'une promotion) ou de mobilité horizontale (un niveau de poste équivalent à celui qu'il occupe).

Un grand nombre d'entreprises présente généralement des plans d'aide à la mobilité géographique, comme la prise en charge du déménagement, ou aussi l'aide dans la recherche de logement, certains salariés peuvent souhaiter se rapprocher d'un site de l'entreprise plus proche de leur domicile ou partir travailler dans une autre ville, mais elle n'est pas toujours bien acceptée vis-à-vis de certaines zones et les responsables RH trouvent souvent des difficultés à initier ce type de mobilité.

- **La mobilité géographique internationale :**

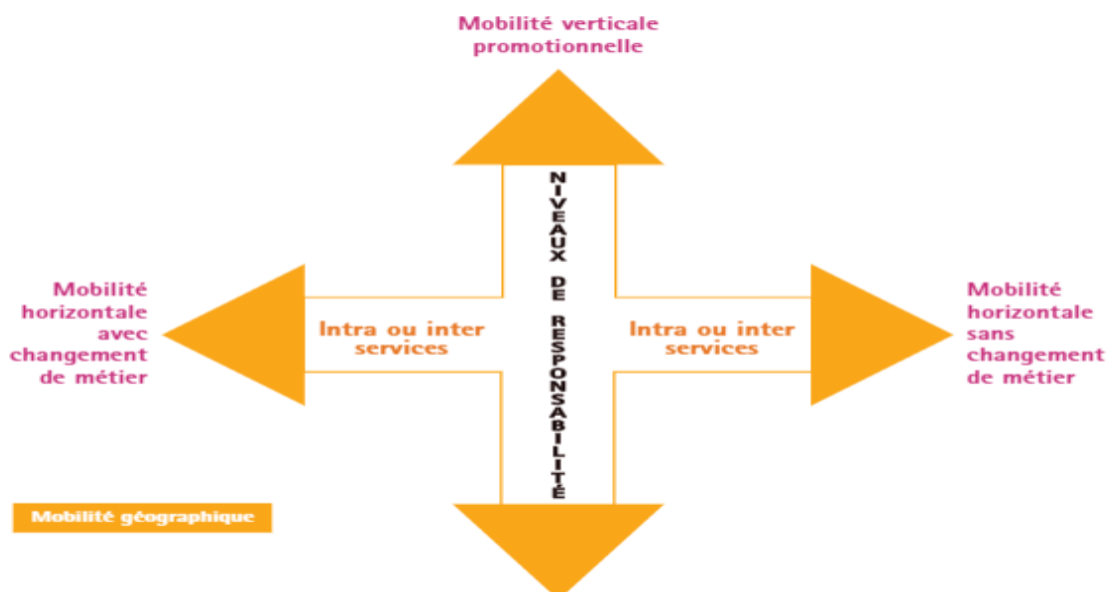
Elle représente le changement de postes à l'échelle internationale donc à l'extérieur du pays, elle est considérée comme une opportunité d'acquérir une expérience internationale, d'accroître les compétences et d'améliorer le parcours professionnel. Elle est donc plus valorisée de la part des salariés, même si elle n'est pas accompagnée de promotion ou de mobilité ascendante, les responsables RH ont donc moins de difficultés à la promouvoir.

Elle est synonyme de détachement ou d'expatriation. Les salariés concernés par la mobilité géographique internationale sont appelés " expatriés".

Elle peut aussi présenter des risques non négligeables dans la mesure où les coûts sont élevés et les risques d'échec sont réels, par exemple, le salarié ou son conjoint n'ont pas pu s'adapter au nouveau cadre.

Il est important de savoir que la mobilité interne n'est pas toujours uniforme, ainsi les différentes formes que la mobilité peut prendre ne s'excluent pas et peuvent coexister dans l'entreprise.

Figure 2. Les types de mobilités internes



Source : (Julie Araneder *et al.*, la mobilité interne, 2003, p 6)

1.4. Les facteurs internes qui influencent la mobilité interne :

L'existence d'opportunités de mobilité interne au sein de l'entreprise dépend de plusieurs facteurs internes propres à elle, ces derniers viennent déterminer sa forme, faciliter sa pratique, l'influencer ou la freiner.

1.4.1. Les caractéristiques de l'entreprise :

Les opportunités de mouvements internes varient selon certains acteurs structurels et organisationnels.

- **La taille de l'entreprise :**

La taille de l'entreprise constitue un facteur essentiel, ce qui n'est rien de surprenant. Plus l'entreprise est structurellement grande (différents niveaux hiérarchiques, services, métiers, établissements à travers le pays ou à l'international) plus elle est en capacité d'offrir des possibilités d'évolution et des opportunités de mobilité interne, ainsi les salariés peuvent se projeter facilement. Contrairement aux entreprises de taille plus restreinte où les possibilités d'évolution proposées aux employés sont évidemment plus limitées, dès lors celles-ci ont recours à la polyvalence où le salarié remplit plusieurs fonctions presque simultanément sans véritablement passer d'une fonction à une autre⁶⁰.

- **Le secteur d'activité :**

Les possibilités d'évolution et de mobilité interne varient sans aucun doute en fonction du secteur d'activité de l'entreprise (Industrie, service, construction, ...), ceci s'explique en raison des spécificités propres à chacun d'entre eux, qui font que les employés vivent de nombreuses mobilités, ou pas. Par exemple le secteur industriel est connu en général pour la présence marquée de grandes entreprises, contrairement au secteur de commerce qui est plus souvent composé de petites entreprises, dès lors offrant moins de possibilités de mobilité interne.

- **L'organisation de l'entreprise :**

En plus de la taille et du secteur de l'entreprise, la façon dont la mobilité interne est organisée apparaît aussi importante.

⁶⁰ Loïc Cadin, Francis Guerin, Frédérique Piegeyre. Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie. Édition DUNOD, 4^{ème} édition Paris, 2012, p 328.

Les opportunités de mobilité interne dans un groupe qui se compose de plusieurs entreprises ne se font pas spontanément, elles peuvent être décidées au niveau central du groupe ou au niveau de chaque unité, dans ce cas le pouvoir de décision est décentraliser.

Cette décentralisation limitera les opportunités de mobilité inter-filiale, chaque entreprise est dans l'ignorance des autres, notamment leurs besoins en poste à pourvoir et leurs ressources susceptibles d'évoluer.

- **La culture de l'entreprise :**

Une culture existante dans l'entreprise qui encourage la mobilité interne, poussera les employés à plus s'intéresser en tout ce qui la concerne et seront plus impliquer dans la gestion de leur carrière, ce qui va automatiquement influencer les mouvements internes, l'entreprise doit donc faire en sorte à ce que la mobilité tant horizontale que verticale ou géographique soit valorisée et intégrée dans sa culture et ses valeurs.

À partir de cela, Gentil (1991), distingue trois modèles caractéristiques de l'organisation du travail qui induisent des types spécifiques de culture de mobilité :

-Le modèle administratif : ce modèle est propre aux grandes entreprises disposant d'une gestion par grade, qu'elles soient privées ou publiques.

Celles-ci considèrent la mobilité importante, et se basent sur certains principes : concours ou diplôme, la présence d'une forte tradition de formation interne, la gestion de carrière se fait sur le long terme, égalité et équité,

-Le modèle baronnique : ce modèle correspond généralement à une logique opportuniste, où la mobilité est souvent une réponse rapide aux besoins de court terme de l'entrepris, elle est loin d'être une stratégie de long terme. Il repose sur les principes suivants : gestion de carrière décentralisée, pas de procédures formalisées, priorité aux compétences techniques,

-Le modèle technocratique : ce modèle considère la mobilité comme un moyen de développement des compétences des salariées et d'optimisation de leur potentiel.

Il repose sur certains principes : pas de recrutement externe, la mobilité systématique des managers, respect des procédures,

1.4.2. Les caractéristiques des employés :

Si les caractéristiques de l'entreprise influencent les pratiques de mobilité, certaines caractéristiques des employés l'influencent aussi à leur tour.

- **L'âge du salarié :**

L'âge est une caractéristique déterminante à considérer dans la mobilité interne des salariés, quel que soit sa forme.

Plus les salariés avancent dans l'âge, plus la mobilité interne décroît. Ce phénomène s'explique par le fait que les employeurs sont généralement réticents à offrir des possibilités d'évolution aux employés qui approchent l'âge de la retraite, il y a aussi le fait que les individus les plus âgés sont souvent considérés comme résistants aux changements en raison de leurs craintes d'être amenés à recommencer à zéro, contrairement aux jeunes individus qui semblent plus intéressés afin de parfaire leur apprentissage.

Toutefois, même si les jeunes vivent davantage de mobilité interne, lorsqu'ils débutent dans leur carrière professionnelle, ils sont moins enclins à en bénéficier, puisqu'ils n'ont pas l'expérience nécessaire, cela va de soi pour les salariés en fin de carrière puisque celle-ci est associée à la stabilité, dès lors le milieu de carrière est propice aux évolutions internes puisque les salariés ont l'âge adéquat et l'expérience suffisante. L'âge est donc susceptible d'ouvrir des opportunités de mobilité interne comme il est susceptible d'enfermer.

- **Le genre :**

Quel que soit l'entreprise, parmi les différenciations les plus marquées en termes de mobilité interne, l'aspect du genre.

Les femmes ont moins d'opportunités que leurs collègues masculins d'évoluer et de bouger dans leurs entreprises, elles font généralement face à des obstacles verticaux (plafond de verre) ou aussi horizontaux (leur absence dans certains secteurs d'activité).

Elles sont ainsi éloignées d'un parcours professionnel plus promoteur ; Parmi les raisons les plus connues, le peu de temps qu'elles consacrent à leur activité professionnelle et le manque de disponibilité pour leur carrière dû à la maternité et la charge familiale liée aux enfants.

Les carrières des hommes et celles des femmes ne sont donc pas assez identiques. Par contre, une fois l'âge de la retraite atteint, les hommes et les femmes, sont tout compte fait davantage proches en termes de mobilité interne.

- **Le niveau de diplôme :**

Le niveau d'études influe très largement sur la mobilité, plus il augmente, plus la chance d'en obtenir est forte.

Seuls les employés les plus âgées ne sont pas concernées, quel que soit le niveau de diplôme.

- **L'expérience :**

Un actif qui possède quelques années d'expérience est souvent synonyme de porteur de savoir-faire et de compétences plurielles et étendues, il sera perçu le plus souvent positivement le comparant à un jeune entrant sur le marché du travail.

- **Le niveau de qualification :**

Le niveau de qualification influe forcément la mobilité interne des employés.

Souvent, les employés ayant effectué des études supérieures sont connus pour avoir des connaissances développées ainsi qu'un haut niveau de responsabilités, ce qui les rend plus enclins à avoir des perspectives d'évolution et donc de vivre plus de mobilités internes.

Par contre les employés ayant un faible niveau de qualifications sont connus pour avoir un faible degré d'autonomie, ils ont donc généralement un faible accès à la mobilité interne.

Néanmoins la mobilité interne décline avec le temps, quel que soit le niveau de qualification.

2. L'ensemble des règles, outils et freins de la mobilité interne :

Cette section est complémentaire à la précédente, nous y aborderons d'autres facettes de la mobilité interne, comme le titre l'indique, les règles, les outils et enfin les freins à sa réalisation.

2.1. Les règles de la mobilité interne⁶¹ :

L'application de la mobilité interne dans une entreprise pose de nombreuses questions, il est donc important que les salariés puissent se référer à des règles qui se doivent d'être précises et claires le plus possible, certaines entreprises le font à travers une charte de mobilité interne ou encore un guide de mobilité interne.

Celle-ci peut par exemples faire connaître de manière simple et percutante ;

⁶¹ Chloé Bigaouette, Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion, HEC MONTRÉAL, 2016, p38.

▪ **Le temps d'occupation minimale :**

Certaines entreprises instaurent un temps d'occupation minimale dans un poste, le but est de réaliser un juste équilibre entre la réalisation des objectifs organisationnels et les opportunités de développement des employés, certaines entreprises établissent une fourchette optimale de deux à trois ans. Cependant tout dépend du poste.

▪ **La communication sur les postes ouverts :**

L'employés peut obtenir des informations sur l'ensemble des postes à pourvoir à travers son supérieur hiérarchique, ou à travers la bourse d'emploi qu'elle soit par affichage ou sur intranet, ainsi chacun est supposé connaître précisément et de façon fiable les opportunités de mobilité.

▪ **Les acteurs de la mobilité :**

Chacun de ses acteurs à son rôle à jouer dans la mobilité interne ;

- La DRH : joue le rôle de l'organisateur, en anticipant les évolutions et en diffusant les règles, de plus elle, accompagne les managers et collaborateurs.
- Le manager : a le rôle du facilitateur, développe ses collaborateurs et les aide à se projeter.
- Le collaborateur : doit être acteur de sa propre mobilité, cherche l'information, exprime ses souhaits et ose se lancer.

▪ **Période probatoire (la durée d'adaptation) :**

Tout collaborateur bénéficie d'une période d'adaptation, elle permettra de valider ou non la compétence du salarié dans ses nouvelles fonctions, Cette période n'est généralement pas supérieure à la durée d'une période d'essai.

▪ **Le droit éventuel au retour :**

En cas d'échec, si le poste ne plaît pas au salarié ou que ce dernier se révèle manquer des compétences nécessaires, le salarié pourra retrouver son ancien poste.

Ceci n'aura aucun effet sur le poste initial de l'employé ni sur de nouvelles opportunités de mobilité.

- **Le dispositif d'accompagnement lors d'une mobilité géographique :**

La mobilité d'un lieu de travail crée de réelles conséquences au niveau psychologique il est donc nécessaire d'apporter des aides concrètes pour la faciliter (l'aide à l'installation : logement temporaire, déménagement, emploi du conjoint, école ; l'aide à l'intégration : permis de conduire, cours de langue, achat de véhicule, etc.).

2.2. Les outils de la mobilité interne⁶² :

Parmi les difficultés les plus répandues de la mobilité interne, le manque d'information au sein de l'entreprise, les salariés ignorent souvent ce qui se passe et les responsables de gestion des ressources humaines disposent rarement de la connaissance sur le potentiel des salariés ainsi que leurs aspirations. C'est pourquoi, les entreprises mettent à leur disposition un ensemble d'outils, un grand nombre d'entre eux visent à faciliter la circulation de l'information, nous allons citer les plus importants.

2.2.1. Les outils qui motivent l'initiative individuelle :

Ces outils visent à combler le manque d'information sur les postes disponibles en interne.

Les bourses de l'emploi :

Certaines entreprises utilisent une bourse d'emploi, qu'elle soit traditionnelle par affichage sur des supports papiers ou installée sur le site intranet de l'entreprise, elle aide à informer sur l'ensemble des postes à prévoir, ainsi chaque employé est censé être au courant des opportunités de mobilité.

Les cartes de métiers :

Les cartes métiers fournissent de nombreuses informations, elles permettent aux employés d'avoir des connaissances générales de leur entreprise.

Il s'agit de représentations graphiques sur lesquelles sont décrites l'ensemble des familles des métiers existants dans l'entreprise, ainsi que les parcours professionnels les plus proches à envisager, ces derniers sont souvent différenciés par couleurs, on peut y trouver aussi les

⁶² Loïc Cadin et al. Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie. Éditions DUNOD, 4^{ème} édition Paris, 2012, p473.

compétences requises à chaque emploi. Pour que cet outil soit pertinent, il est important de veiller à sa mise à jour.

Les forums métiers :

Les forums métiers sont des espaces d'échange qui permettent aux employés de rentrer directement en contact avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques pour discuter des opportunités internes disponibles dans l'entreprise, qui pourraient les intéresser pour une nouvelle orientation.

Les cellules d'orientation :

Ce sont des structures internes qui ont pour but de guider les salariés dans l'élaboration de leurs projets professionnels, elles sont constituées de personnes rattachées à la direction des ressources humaines, indépendantes des lignes hiérarchiques et garantes du respect de la confidentialité.

Le vis ma vie ou le vis mon job : un système interne où les collaborateurs peuvent passer une journée avec une personne qui exerce un métier ou occupe un poste vers lequel ils souhaiteraient évoluer

2.2.2. Les outils qui laissent l'initiative à l'organisation :

Ces outils sont conçus pour aider l'entreprise dans la prise de décision, ils sont complémentaires aux outils précédents.

L'organigramme de remplacement :

Cet organigramme permet de préparer les évolutions possibles, il consiste à imaginer, autrement dit prévoir les personnes qui seraient les mieux positionnées pour remplacer les titulaires actuels, quelques soient les circonstances (promotion, retraite, démission, ...).

Ces personnes pourraient les remplacer immédiatement ou après avoir bénéficié d'une formation ou avoir gagné d'avantage d'expérience.

Les cellules de reconversions :

Ce sont des structures internes, souvent mises en place dans les grandes entreprises lors des restructurations. Leur rôle est d'accompagner et de reconvertir les salariés dont les emplois sont menacés, elles les aident à acquérir de nouvelles compétences pour qu'ils puissent retrouver un

emploi à l'intérieur ou en dehors de l'entreprise, soit dans leur métier d'origine, soit dans un autre métier.

Les comités de carrière :

Elles réunissent un membre de la direction des ressources humaines ainsi que différents responsables hiérarchiques. Leur rôle est souvent de vérifier la conformité des décisions prises par les responsables hiérarchiques par rapport aux besoins à long termes de l'entreprise et aux souhaits des salariés.

L'entretien annuel d'évaluation (EAE) :

Il s'agit d'un moment d'échange entre l'employeur et l'employé, pour faire principalement, le point sur son travail accompli dans son poste sur l'année écoulée, soulever les difficultés rencontrées, fixer les objectifs pour l'année qui suit. Cet entretien permettra à l'employé de faire part de ses objectifs de mobilité interne, et l'employeur pourra envisager ses mouvements internes en fonction des besoins de l'entreprise.

L'entretien de carrière :

Il s'agit d'un entretien dédié à la carrière et à la mobilité interne des employés. Cet outil vient souvent compléter l'entretien annuel d'évaluation, il vise à orienter l'employé et l'aider à prendre la bonne décision.

2.3. Les divers avantages de la mobilité interne⁶³ :

Il est important de noter que la mobilité interne, couvre de nombreux avantages pour l'entreprise comme pour l'employé.

2.3.1. Pour l'entreprise :

Recruter un collaborateur déjà présent dans l'entreprise s'avère avantageux sur plusieurs plans.

- **La réduction des coûts et des délais :**

L'avantage principale de la mobilité interne est qu'elle permet de réduire de façon significative les coûts liés au recrutement, en effet, elle évite à l'entreprise les frais d'un cabinet de

⁶³Charline Tripet, La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques ? Le cas des collectivités X et Y,2015, p15

recrutement et de faire recours aux offres d'emplois externes qui sont nettement plus onéreuses que celles en interne.

Par ailleurs elle constitue aussi un énorme gain de temps dans l'intégration de l'employé, puisque ce dernier dispose déjà d'une connaissance approfondie de l'entreprise, sa culture et ses processus, par conséquent sa formation se limitera seulement à son nouveau poste, il sera donc plus rapidement opérationnel.

- **Limiter la prise de risque :**

Un recrutement peut se révéler très risqué en termes d'asymétrie d'information, le candidat est seul à détenir les informations le concernant et le recruteur a pour mission de les cerner, pour déterminer s'il correspond au poste ou non, dans le cas où les informations sont erronées, le recrutement risque d'être très coûteux. Dans le recrutement interne l'entreprise a l'avantage de connaître les candidats, leurs travaux, leurs capacités et compétences, leurs résultats et leurs projets professionnels et il est peu probable que ces derniers changent de comportement après leur mutation, le recourt à la mobilité interne permet donc de limiter les incertitudes et d'éviter les mauvaises surprises.

- **Réorganiser l'entreprise plus facilement**

Avoir des salariés mobiles, capables de changer de poste quand les métiers évoluent ou lorsque la situation économique demande à l'entreprise de se réorganiser, est essentiel : cela permet à l'entreprise de s'adapter efficacement aux fluctuations du marché, plutôt qu'à procéder automatiquement à des licenciements ou des recrutements externes.

- **Favoriser les synergies :**

Les interactions entre les collaborateurs de différents services sont souvent trop complexes ou même parfois impossibles, surtout pour les entreprises de grande taille ; La mobilité interne permettra d'améliorer la communication et de rendre l'entreprise plus transversale et plus collaborative.

- **Participe à l'attractivité de l'entreprise :**

La mobilité interne sert à attirer les candidats. Effectivement, pour un candidat interne ou externe, l'image d'une entreprise qui cherche à faire grandir ses éléments et capitalise sur leur épanouissement professionnel représente un plus non négligeable. Ce qui se pratique à l'intérieur se sait désormais à l'extérieur

- **Fidéliser les employés :**

La fidélisation des employés compétents est d'une importance capitale pour les entreprises, Celles-ci savent que les employés d'aujourd'hui se laissent rapidement, et veulent évoluer à travers plusieurs expériences, ils sont donc prêts à quitter l'entreprise si cette dernière ne leur offre pas des perspectives d'évolution à l'avenir ; La mobilité interne s'avère être un bon moyen pour augmenter leur fidélisation, elle encourage l'apprentissage, l'évolution des compétences, elle permet d'éviter la stagnation sur un poste et laissent entrevoir un futur épanouissant au sein de l'entreprise.

2.3.2. Pour les salariés :

La mobilité interne offre plusieurs avantages aux employés qui en bénéficient, nous citons

- **Le maintien de l'employabilité :**

Les métiers évoluent tout au long de la vie et les salariés se trouvent dans l'obligation d'évoluer en même temps pour pouvoir rester employable ; La possibilité de bouger en interne peut constituer un excellent moyen pour le salarié, d'accumuler de nouvelles expériences professionnelles, de bénéficier de formation complémentaire, d'acquérir de nouvelles compétences et par conséquent d'accompagner l'évolution des métiers.

- **Limiter la prise de risque :**

Au même titre que l'entreprise, l'employé réduit la prise de risque, celle-ci est liée à l'incertitude d'être confronté au chômage ou d'un changement radical d'environnement professionnel, d'un nouveau poste dans une nouvelle entreprise. En restant dans la même entreprise, il connaît déjà sa culture, ses pratiques, son organisation ainsi que les personnes avec qui il sera amené à travailler.

- **Développer les compétences :**

En effet, la mobilité interne permet de développer les compétences, à travers les différentes expériences vécues et les différentes activités exercées au sein de l'entreprise, cette diversité dans le parcours professionnel permet au salarié d'ouvrir l'esprit, d'entretenir sa curiosité et de partager les pratiques et les idées, et de bénéficier de programme de formation et donc de détenir un éventail de compétences plus large qu'un salarié non mobile.

- **Éviter la lassitude et l'impression de stagner :**

Avoir la possibilité d'évoluer et de bouger en interne en changeant de poste plusieurs fois au cours de sa carrière, permettrait au salarié d'accumuler les expériences, d'apprendre de nouvelles choses, de diversifier ses missions et donc de s'éviter d'effectuer les mêmes tâches et les mêmes missions pour plusieurs années, ce qui fait que le risque de lassitude ou de l'impression de stagner est diminué.

- **Augmenter la rémunération :**

Une mobilité verticale ou promotionnelle permet au salarié de gravir les échelons et donc d'évoluer dans la hiérarchie, elle lui assure un niveau supérieur de responsabilités et donc la participation aux décisions et aux projets de l'entreprise ; par ailleurs, elle s'accompagne souvent d'une augmentation salariale.

2.4. Les obstacles à la mobilité interne ⁶⁴:

Comme nous l'avons vu précédemment, la mobilité interne apporte de nombreux avantages à l'employé comme à l'entreprise, toutefois sa réalisation est assez difficile car certains obstacles pourraient apparaître et freiner les mouvements au sein de l'entreprise.

- Le premier obstacle de la mobilité interne tient aux craintes qu'elle peut induire à l'employé mobile, la rendant moins attrayante à ses yeux , parmi elles, la crainte de perdre son emploi initial dans lequel il se sent bien et dans lequel il s'entend avec ses collègues et son supérieur immédiat, ils peut aussi avoir la crainte de ne pas pouvoir s'adapter au changement de poste et à l'environnement du travail , mais aussi la crainte d'intégrer le nouveau groupe et d'être mis à l'écart, car dans certains cas, les nouveaux collègues peuvent émettre une grande résistance suite à son intégration, enfin, il peut avoir la crainte de se tromper de voie et la crainte de perdre sa productivité et d'en être pénalisé, car le changement de poste, plus particulièrement au début, expose l'employé à commettre des erreurs et donc réaliser de moins bonnes performances.
- Le second obstacle de la mobilité interne est lié aux supérieurs immédiats, devant libérer un de leurs collaborateurs s'avère une mission assez difficile pour eux, donc ils assimilent souvent une résistance, qui peut s'avérer nuisible si elle empêche les

⁶⁴Chloé Bigaouette. Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance par Chloé Bigaouette Sciences de la gestion. Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion, 2016, p56.

employés d'avoir des opportunités de développement. Plusieurs éléments peuvent expliquer leurs refus au fait de les laisser partir, parmi elles, le désir de garder les meilleurs employés et la crainte de l'arrivée d'un mauvais remplaçant qui n'est pas en mesure de maîtriser le poste, ou aussi la peur des répercussions que le changement pourrait avoir sur la performance de l'équipe, ainsi la mobilité interne est perçue comme une lourde perte pour une équipe. Outre que la résistance, les responsables immédiats pourraient présenter un problème lorsqu'ils n'ont pas la capacité d'identifier et de déterminer un employé plafonné et en besoin de développement, il est donc essentiel que ces derniers soient formés sur tout ce qui concerne la mobilité interne.

- Les employés non mobiles représentent le troisième obstacle. En effet les employés qui ne participent pas à la mobilité interne peuvent percevoir plusieurs inconvénients, ceux qui voient partir un de leurs collègues comme ceux qui le gagne. La mobilité interne leurs apporte une surcharge du travail, les premiers doivent couvrir le travail du salarié qu'ils perdent pour une période spécifique et les deuxièmes doivent le former, ainsi ils peuvent manifester un sentiment de jalousie et d'envie et d'injustice ce qui pourrait représenter un obstacle s'ils n'arrivent pas à le tolérer et l'accepter.
- Les coûts liés à la mobilité interne peuvent également constituer un obstacle. En effet, la mobilité interne engendre plusieurs coûts, dont, les coûts de formation, d'apprentissage, les erreurs commises par les employés dans leur nouvel emploi, la baisse de productivité des employés, ces couts représentent un obstacle dans le cas où ils sont perçus comme étant supérieurs aux gains liés à la mobilité interne.
- La culture de l'entreprise peut devenir un obstacle à la mobilité interne. En effet, la vision véhiculée de la mobilité interne dans l'entreprise est très importante, il serait compliqué, voire impossible de la mettre en œuvre si celle-ci est perçue négativement par les employés, autrement dit, comme une punition ou un signe de manque de performance dans le poste. Dans ce genre de culture, la mobilité interne est davantage forcée que souhaitée et l'employé n'ai pas libre de discuter ouvertement de ses propres objectifs de carrière et de ses souhaits de mouvement en interne. Il est donc important que l'entreprise se dote d'une culture qui implique et favorise la mobilité interne pour qu'elle soit d'avantage perçue comme une progression et non comme une punition.

3. La fidélisation des employés :

La véritable richesse de l'entreprise est ses hommes et ces derniers en sont conscients. Aussi, devenu maître de leur propre carrière et ouverts aux changements, ils sont prêts à quitter l'entreprise si celle-ci ne répond pas à leurs besoins qui sont en constante évolution, et si une opportunité plus alléchante apparaît ailleurs. Etant dans un monde où l'intensité concurrentielle est très élevée, leur fidélisation devient une préoccupation majeure pour un grand nombre d'entreprise, encore plus, lorsqu'il s'agit d'un employé compétent ; Cette section sera donc consacrée au concept de la fidélisation des salariés, tout en la définissant, en précisant ses enjeux, mais aussi, à la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle et l'intention de quitter, étant donné que ces concepts sont fortement corrélés.

3.1. La définition de la notion de la fidélisation des salariés :

La notion de fidélisation regroupe plusieurs définitions, mais avant cela nous trouvons nécessaire de passer par la définition de la fidélité des employés.

3.1.1. La fidélité :

Il est important de savoir que le mot fidélité vient du latin *fidelitas* qui signifie croyance et confiance et valeur partagée, il a pour synonymes, loyauté, engagement et honnêteté. (Poulain rehm 2006)⁶⁵. Cependant, dans la littérature des ressources humaines, pour Mowday, Steers et Poter (1979), la fidélité représente « l'intention ou le désir de rester membre de l'organisation »⁶⁶.

Selon Peretti, un salarié est fidèle lorsqu'il a une ancienneté significative dans l'entreprise, une faible propension à rechercher les offres d'emploi en externe, en général un fort sentiment d'appartenance⁶⁷, Ainsi, nous pouvons dire que la fidélité dans l'entreprise consiste à avoir l'intention de rester dans l'entreprise, à y être attaché sur le long terme et à ne pas être attiré par des opportunités externes.

⁶⁵ Laurent Giraud, Alain Roger, Sandrine Thomines. La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique. ESKA, Lyon, 2012, p45.

⁶⁶ Ngoc Thanh Trinh (Brian). Factors Influencing the Organizational Loyalty of Employees in Vietnam, Master Thesis I-Shou University Master Thesis, Vietnam, 2014, p8.

⁶⁷Sabiha Tadjine, Saliha Tighidet. L'influence des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la fidélisation des cadres : étude pratique entreprise cevital, mémoire de master en sociologie de travail, université Abderrahmane mira de Bejaïa, 2014, p30.

3.1.2. La fidélisation :

La définition de la fidélisation pose encore de nos jours un problème, elle peut être appréhendée de plusieurs façons.

En général, la fidélisation pour une entreprise, consiste à créer et à gérer une relation durable avec chacune de ses parties prenantes.

Par ailleurs, dans la littérature des ressources humaines la fidélisation est définie comme étant, « l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintiens durablement l'attachement des salariés à elle-même »⁶⁸, pour Jean-Marie Peretti, « il s'agit de l'ensemble des mesures permettant de réduire le départ volontaire »⁶⁹.

La fidélisation peut être définie comme étant, « l'effort fait par un employeur pour garder ses travailleurs désirables afin d'atteindre les objectifs organisationnels »⁷⁰, Paillé, lui la définit étant, « l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel »⁷¹, il ajoute que « la fidélisation a pour but d'éviter que les salarié aillent chercher d'autres emplois les poussant au départ définitif, enfin pour Berneteaux, la fidélisation revient à encourager le sentiment réciproque d'attachement de certains salariés à forte compétence »⁷².

La fidélisation des salariés est donc l'ensemble des dispositifs et pratiques mis en place par l'entreprise afin d'inciter les salariés à y rester, C'est une manière d'éviter et de réduire leur intention de quitter.

3.1.3. La fidélité et la fidélisation :

La fidélisation et la fidélité sont distinguées dans la littérature. D'après Paillé (2004), la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelle, tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses

⁶⁸Kenza Idir, La fidélisation des cadres et la performance des entreprises, Cas pratique : Sonatrach de Bejaia, Mémoire de master en sociologie du travail et des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des sciences humaines et sociales Département des sciences sociales, 2012, p 50.

⁶⁹ Peretti Jean marie. Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 2005, p110.

⁷⁰Alexandre Vallée, stratégies de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main d'œuvre : une synthèse de la documentation empirique internationale, université du Québec, 2007, p25.

⁷¹Sabiha Tadjine, Saliha Tighidet. Op.cit. p42.

⁷²Saloua Laidi, Katia Kherbouche. L'impact de la fidélisation sur la performance des salarié, mémoire de Master en Sociologie du travail et des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des sciences humaines et sociales Département des sciences sociales, 2014, p 21.

salariés⁷³; Dès lors nous pouvons dire que les pratiques de fidélisation permettent à l'entreprise de générer la fidélité des salariés, ceux dont les compétences répondront aux besoins futurs de l'entreprise.

3.2. Les formes de fidélité au travail :

Les salariés sont fidèles à l'entreprise de façons différentes, Pascal Paillé (2004) distingue trois formes de fidélité⁷⁴ ;

Une fidélité Réelle :

Cette première forme caractérise « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail ». Les salariés adoptent alors des « comportements de citoyenneté organisationnelle » qui augmentent la cohésion d'équipe et améliorent le climat de travail, ce qui amplifie leur désir de rester membres de leur organisation.

Une fidélité de façade :

Elle caractérise les salariés qui restent dans leur entreprise non pas par volonté mais par obligation, « le départ réel dépend, d'une part, de la perception des coûts individuels liés au fait d'abandonner l'avantages associés à sa position professionnelle, et d'autre part de la perception du volume d'alternatives professionnelles existantes sur le marché de l'entreprise »

La fidélité conditionnelle :

« Elle est fonction du sentiment qu'a le salarié que les récompenses matérielles qu'il reçoit pour son efficacité et ses efforts, sont conformes à ses attentes, en termes de développement professionnel et d'employabilité »⁷⁵.

3.3. Les principaux motifs de la fidélisation des salariés :

Les entreprises ont plusieurs bonnes raisons de fidéliser leurs employés ;

⁷³ Laurent Giraud, Alain Roger, Sandrine Thomines. Op.cit. p45.

⁷⁴Hamidou Bah. Les enjeux et limites de la fidélisation et les limites de la fidélisation du personnel en officine : Cas de 63 officines. Thèse Pour obtenir le grade de docteur en pharmacie, Université des sciences, techniques et des technologies de Bamako (USTTB), 2013, p28.

⁷⁵ Sana GUERFEL-HENDA, Laure GUILBERT. La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire. Université de Picardie Jules Verne, France, (sans année), p5.

- **La fidélisation un véritable atout économique :**

Elle permet à l'entreprise de conserver ses salariés et donc à limiter des coûts financiers et coûts humains. Il est indéniable que la perte d'un salarié qualifié oblige l'entreprise à supporter des coûts, il s'agit de l'ensemble des coûts nécessaires pour remplacer et reconstituer à l'identique le potentiel humain. Ce sont des coûts directs : coût de recrutement, coût de formation, coût des mouvements entraînés par le remplacement, et des coûts indirects : la perte de temps du service, la perte d'efficacité entre le départ de l'ancien salarié, une mauvaise image de l'entreprise propagée par celui qui quitte ...

De ce fait, elle permet à l'entreprise de dégager des moyens financiers plus importants dans la formation pour assurer et accroître le niveau de compétence dans l'entreprise.

- **Elle améliore la réputation de l'entreprise :**

Les pratiques mises en œuvre par l'entreprise pour fidéliser ses employés lui permettent de se distinguer fortement des concurrents et d'être d'avantage attractive, une base solide de fidélité des employés sur le lieu du travail peut avoir un impact direct sur sa réputation, en effet le bouche à oreille a du pouvoir, il s'avère que plus que la moitié de la réputation d'une entreprise est construite par les employés.

- **Elle favorise la productivité :**

Le principal avantage de la fidélisation est d'aider l'entreprise à prospérer. Les employés fidèles ont une soif naturelle d'amélioration et de réussite, Ils sont toujours prêts et capables de travailler plus dur et de suggérer des choses pour améliorer l'environnement et aider l'entreprise à croître et aller plus loin.

- **Elle représente un avantage compétitif :**

Détenteurs de compétences et de connaissances qui se font de plus en plus rares, les ressources humaines peuvent être une source d'avantage compétitif, Il serait alors stratégiquement primordial pour les entreprises de ne pas perdre un salarié dans lequel elles ont investi, surtout pas au profit de la concurrence, la fidélisation est donc très importante car elle permet de conserver les compétences rares.

3.4. La population à Fidéliser :

Il s'avère impossible de fidéliser l'ensemble des employés d'une entreprise, pour les coûts élevés que cela pourrait engendrer. Tous les employés n'ont le même niveau de compétence et

de performance mais aussi ils n'ont pas tous la même envie de s'investir dans l'entreprise, il n'y a donc pas de raison de regretter leur départ de la même manière.

Les salariés à garder sont différents des autres, même s'ils occupent la même fonction, il s'agit de personnes jugées prometteuses, qui possèdent des compétences clés et stratégiques dont les risques de pénurie sont élevés.

Pour qu'elle soit efficace, la fidélisation doit cibler des catégories de salariés précises, et ses mesures doivent être en adéquation avec leurs profils. De ce fait il convient de tenir compte de leur âge et de leurs attentes de carrière et leur performance.

Enfin, la fidélisation des cadres apparaît souvent essentielle, ils sont considérés comme les meilleurs profils dans l'entreprise, de par, leurs connaissances, leur savoir-faire évolutif et leur valeur ajoutée croissante qu'ils apportent à l'entreprise. La fidélisation touche aussi les salariés en fin de carrière, ils peuvent s'avérer indispensable quand ils détiennent des compétences rares et précieuses pour l'entreprise, sans oublier les jeunes salariés, qui souhaitent trouver une meilleure vie professionnelle.

Il est donc important que l'entreprises mobilise la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences, afin de pouvoir identifier les profils des salariés à fidéliser.

3.5. La fidélisation, la satisfaction et l'implication :

La théorie de fidélisation est constituée de deux volets, la satisfaction et l'implication. Selon Poulain- Rehm 2003 : avec la satisfaction, la fidélité revêt plutôt un caractère physique, les salariés sont fidèles car ils sont satisfaits des conditions matérielles, entendues au sens large, offertes par l'entreprise ; avec l'implication, la fidélité présente plutôt une signification intellectuelle, les salariés sont fidèles parce qu'ils adhèrent aux valeurs et objectifs de l'entreprise.

3.5.1. La satisfaction :

La littérature sur la satisfaction des salariés au sein de l'entreprise est florissante, elle suscite depuis plusieurs décennies de nombreuses discussions.

- **Définitions :**

La satisfaction est considérée comme l'élément central de la fidélisation ; le dictionnaire le Robert définit la satisfaction comme, « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable »⁷⁶.

Il n'est pas surprenant, de constater que les définitions varient d'un auteur à un autre, voici quelques exemples de définitions de la satisfaction au travail :

Vroom (1964) la définit comme, « un ensemble d'orientations affectives des individus envers des rôles qu'ils occupent présentement », Locke (1976), « lui la considère comme un état émotionnel positif ou agréable résultant de l'évaluation qu'un individu fait de son travail ».⁷⁷

En 1992, Cranny, Smith et Stone l'ont défini comme étant une réaction affective (émotionnelle) à un emploi qui résulte de la comparaison des résultats réels avec ceux escomptés (attendus), Spector (1997) la décrit comme étant tout simplement ce que les gens pensent de leur travail et des différents aspects de leur travail. Il s'agit de la mesure dans laquelle les gens aiment ou n'aiment pas leur emploi.⁷⁸

Iglesias et al, proposent de la définir comme une évaluation de son travail ou de sa situation de travail.⁷⁹

- **Sources de la satisfaction :**

Un salarié peut donc trouver sa satisfaction dans différents aspects de son emploi, il existe trois sources ;

- **L'homo faber ou le contenu du travail :**

Il traduit l'épanouissement de l'individu dans l'acte de travailler, ce dernier éprouve une satisfaction, en ayant la liberté d'initiative, étant autonome, en mettant ses compétences au service d'une œuvre individuelle ou collective.

⁷⁶Ratangar Djimnadjingar, Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des agents de maîtrise dans les entreprises tchadiennes, Université de Moundou - DEA Sciences de gestion, Ngaoundéré, 2005. Consulté sur www.memoireonline.com, le 22/05/2020.

⁷⁷Alexandre Vallée. Op.cit., p 23.

⁷⁸Émilie Comeau, Les facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musée canadien des civilisations, université du Québec, mémoire en loisir, culture et tourisme, 2005, p22.

⁷⁹Sophie Randon, Actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par CCECQA en 2000. 2012, p2.

-L'homo oeconomicus ou La rétributions :

Elle renvoie à la satisfaction économique autrement dit la rémunération. En effet il existe un lien entre la satisfaction et les rétributions ou gratifications (rémunération, voiture de service, maison de fonction, ..., certains salariés peuvent rester mécontent si ces derniers ne compensent pas le surcroît de responsabilité. Nous pouvons dire que la rémunération et la promotion seraient ici les deux seuls facteurs générateurs de satisfaction pour les salariés.

-L'homo sociologicus ou la reconnaissance :

Le salarié peut trouver sa satisfaction grâce à la reconnaissance de son travail effectué et de ses compétences par ses collègues et surtout par son supérieur hiérarchique.

- **L'évaluation de la satisfaction :**

La satisfaction des employés est mesurable et identifiable. Par ailleurs des auteurs ont créé quelques questionnaires, comme le Job Diagnostic Survey (JDS) pour mesurer la satisfaction de façon globale, ou d'autres questionnaires pour mesurer la satisfaction sous plusieurs facettes (la rémunération, les promotions et les collègues de travail, ...), comme le Job satisfaction Survey (JSS) Par Spector (1997), le Job Descriptive Index (JDI) par Smith, Kendall et Hulin (1969) et le Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) par Weiss, Dawis, England et Lofquist (1967) .

3.5.2. L'implication :

De nombreuses disciplines des sciences humaines et sociales ont travaillé sur l'implication, nous présentons de ce fait quelques notions de base.

- **Définitions :**

L'implication est une notion qui traduit la relation entre le salarié et l'entreprise. Pour Charles-Pauvers (1998)⁸⁰, l'implication est le lien qui unit l'individu à l'organisation, il représente une prédisposition à agir, résulte d'échanges, d'attentes réciproques entre l'individu et l'organisation. Allen et Meyer (1996) précisent que l'implication est un ensemble de prédispositions mentales ou un état psychologique (sentiments) concernant la relation d'un employé avec l'organisation⁸¹.

⁸⁰ Gaston Yves Mveng Minkoulou, Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application au personnel d'encadrement, Université de Yaoundé II - DEA en Sciences de gestion, 2006, consulté à l'adresse www.memoireonline.com, le 22/05/2020.

⁸¹ Ibid.

De son côté, Thévenet (2001) la définit comme l'engagement des personnes dans leur travail ou dans différentes facettes de celui-ci.⁸²

- **Les dimensions de l'implication :**

Il existe trois approches composantes de l'implication : l'approche affective, l'approche instrumentale et l'approche normative.

- **Implication affective :**

D'après Allen et Meyer (1990). Il s'agit d'un lien affectif ou émotionnel du salarié envers son organisation⁸³. L'implication affective reflète l'identification du salarié à son entreprise, elle se caractérise par une forte adhésion aux valeurs de l'entreprise, par une disposition du salarié à faire des efforts et par un fort désir d'y rester membre.

- **Implication instrumentale ou calculée :**

Cette dimension, elle indique que les acquis ou les investissements d'une personne seraient perdus si elle décidait de rompre la relation avec l'entreprise, elle est donc relative aux coûts associés au départ de l'entreprise.

- **Implication normative :**

Cette dimension est selon Wiener (1982) « l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi »⁸⁴. Il s'agit donc de l'influence sociale à laquelle un individu est soumis.

- **La mesure de l'implication des employés :**

La mesure de l'implication peut permettre une meilleure gestion de carrière et une connaissance plus approfondie des processus de roulement du personnel, mais la façon de mesurer l'implication au travail n'est pas uniforme, nous trouvons, le questionnaire d'implication organisationnelle ou le OCQ Organizational Commitment Questionnaire de Mowday (1974),

⁸² Fotso Tetakounte Yannick, Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ? Université de Lille 2, Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé (ILIS), Master Management et Gestion des Structures Médico-Sociales et Sanitaires, 2016, p10.

⁸³ Gaston Yves Mveng Minkoulou. Op.cit.

⁸⁴ Gaston Yves Mveng Minkoulou. Op.cit.

ou aussi le questionnaire Kelman (1958), enfin le questionnaire multidimensionnel d'Allen et Meyer (1990) qui prend en compte les trois facettes de l'implication.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons tenté de dresser un panorama des différentes facettes de la mobilité interne et de la fidélisation des salariés.

Nous en avons déduit que partout dans le monde, la fidélisation représente la richesse des entreprises avec tous les avantages qu'elle pourrait apporter, limiter les coûts ou améliorer la productivité ou aussi la réputation, mais le souci est qu'aujourd'hui elle ne repose plus sur la rémunération, dès lors les entreprises prennent de plus en plus compte des besoins et attentes des salariés, et parmi les pratiques les plus utilisées pour, la mobilité interne.

Conscientes de son importance, elle est devenue le centre des préoccupations des entreprises. Les pratiques de la mobilité interne sont différentes d'une entreprise à une autre, elles dépendent de l'environnement dans lequel elles évoluent, qu'il soit interne ou externe, de plus son application n'est pas une tâche facile, et ce n'est pas un secret, certains obstacles pourraient apparaître et freiner les mouvements au sein de l'entreprise, et c'est pourquoi, les entreprises mettent à leur disposition un ensemble d'outils.

Dans le prochain chapitre, il sera question de faire l'inventaire des méthodes utilisées pour notre étude et du contexte de la recherche, que nous citerons au fur et à mesure.

Chapitre III :
Le contexte de
La recherche et la Méthodologie

1. Contexte de la recherche :

Cette partie décrit le contexte dans lequel s'inscrit notre travail. Elle présente les particularités de l'entreprise d'accueil, ainsi que la façon dont la mobilité y est pratiquée, et enfin la méthodologie suivie.

1.1. Présentation de l'entreprise :

Étant la première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, Cevital est considérée comme le fleuron de l'économie algérienne, son capital est estimé à 4 milliards de dollars, porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, elle œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

Intimement convaincu que ses collaborateurs sont à l'origine de ses performances, Cevital a défini une politique de Ressource Humaine qui tient compte de leurs attentes et aspirations, Le but étant l'instauration d'une culture construite sur des valeurs communes.

Elle a pour valeurs :

- Écoute et respect
- Solidarité et esprit d'équipe
- Intégrité et Transparence
- Initiative et Persévérance
- Courage et Performance

1.1.1. L'historique :

Cevital est un Groupe familial à sa tête son fondateur isaad rabab, qui n'a cessé de le faire grandir en diversifiant ses activités, sa devise « *Voir grand, commencer petit et aller vite* ».

Le groupe a donc traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Tableau 1 : Vue sur l'histoire de Cevital

Année	Investissements	Type	Industrie
1971	SO.CO.MEG	Participation	Construction métallique
1975	PROFILOR	Création	
1979	SOTECOM	Acquisition	
1984	SACM	Création	
1985	ENALUX	Création	
1986	NORD DE METAL METALOR	Création	
1988	METAL SIDER	Création	Fabrication d'acier
1991	J.B.M	Création	Reprise des activités d'I.B.M en Algérie
	LIBERTE	Création	Journal quotidien
1997	HYUNDAI MOTORS ALGERIE	Création	Importation et distribution de l'ensemble des véhicules de la marque Hyundai
1998	CEVITAL SPA	Création	Industrie alimentaire
2006	KOJEC	Acquisition	Industrie agricole
	NUMIDIS	Création	Distribution
	IMOBIS	Création	Construire
2007	SAMSUNG - SAMHA	Création	Production et distribution de produits Samsung
	M.F. G	Création	Verre plat
2008	NOLIS	Création	Transport maritime
	M.F.G Europe	Création	Commercialisation du verre plat en Europe
	NUMILOG	Création	Services de transport et logistiques
2009	SKOR	Extension	Augmentation de la production de sucre de 1 million de tonnes / an
2013	OXXO (France)	Acquisition	Fabrication et installation de fenêtres et de portes
	ALAS (Espagne)	Acquisition	Fabrication de rails en aluminium
2014	BRANDT	Acquisition	Production et commercialisation d'appareils électriques
	AFERPI	Acquisition	Fer et acier

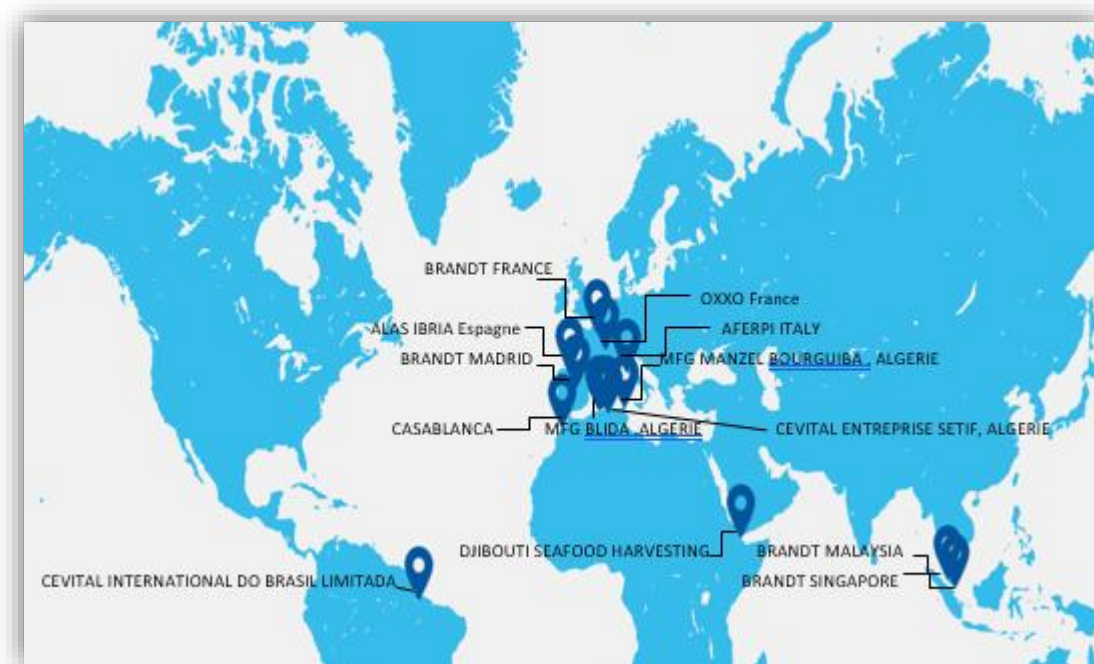
Source : composé par nous-même.

1.1.2. Implantation géographique :

Depuis quelques années, le groupe Cevital développe une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international lui permettant d'atteindre une taille critique et de jouer dans la cour des plus grandes entreprises mondiales.

Elle mise sur plusieurs grands projets avec ses activités en Algérie, en Europe (France, Italie, Espagne), en Tunisie, au Maroc et au Brésil, en Malaisie et au Singapour.

Figure 3 : vue géographique des implantations de Cevital



Source : fait par nous-mêmes.

1.1.3. Les activités du groupe :

❖ Industrie alimentaire :

Fondée en 1998, Cevital est la première entreprise d'Afrique et de Méditerranée dans l'industrie du sucre et des huiles végétales, avec plusieurs unités de production :

- 2 raffineries de sucre
- Unité de sucre liquide
- Raffinerie de pétrole
- Semen Factory
- Unité de conditionnement d'eau en métal
- Unité de fabrication et de conditionnement de boissons réfrigérées
- Unité de mise en conserve

En plus des entrepôts et d'une station de décharge d'une capacité de 2000 tonnes / heure, ce qui en fait la première station de vidange de la Méditerranée. Elle offre des produits de haute qualité aux consommateurs et aux entreprises industrielles en termes de prix compétitifs, de

compétences, de modernité des unités de production et d'un réseau de distribution très développé. Cevital agro-industrie exporte ses produits dans plusieurs pays d'Europe, du Maghreb, du Moyen-Orient et d'Afrique de l'Ouest. Parmi ses clients les plus importants : Coca-Cola, Kraft Food, Danone

❖ **Voitures et services :**

Il a été créé des voitures et des services de pôle en 2012 et a six branches actives qui opèrent dans les automobiles, immobilier, location de voitures et annonces affichage

Parmi ces branches dans le domaine de la voiture :

- Hyundai Motor Algérie SPA, le représentant officiel de Hyundai Motor
- SODI Auto Motor SPA, qui assure la distribution en Algérie pour les marques Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional
- Équipement général Co. Travaux publics construction de distributeur "de COGETP" des travaux publics pour les machines de marques KOBELCO, Sakai, MSB, industries ASTEC, TADANO BOBCAT.

La section des services comprend les branches suivantes :

- Immobis qui est spécialisée dans la promotion immobilière et la construction de centres commerciaux, de plateformes logistiques, d'hôtels et de bureaux.
- MTP qui est impliquée dans le domaine de la logistique, du transport et de la location de machines et de véhicules.
- Futur Media qui produit des médias de masse pour l'affichage.

❖ **Industrie :**

Créé en 2014, le pôle Industrie gère les activités de 12 filiales :•L'électroménager, représenté par le groupe Brandt en Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Asie Pacifique.

- Les fenêtres et fermetures, à travers ses deux sites industriels en France et en Algérie.
- Le verre et ses dérivés avec la filiale MFG.
- La construction, représentée par les filiales Baticompos, Cevital Entreprise, PCA et Métal Structure.
- La logistique et les services, à travers sa filiale NUMILOG en Algérie, le Maroc et bientôt la France.

1.1.4. Organigramme :

Figure 4 : Schéma d'organisation de la direction des ressources humaines

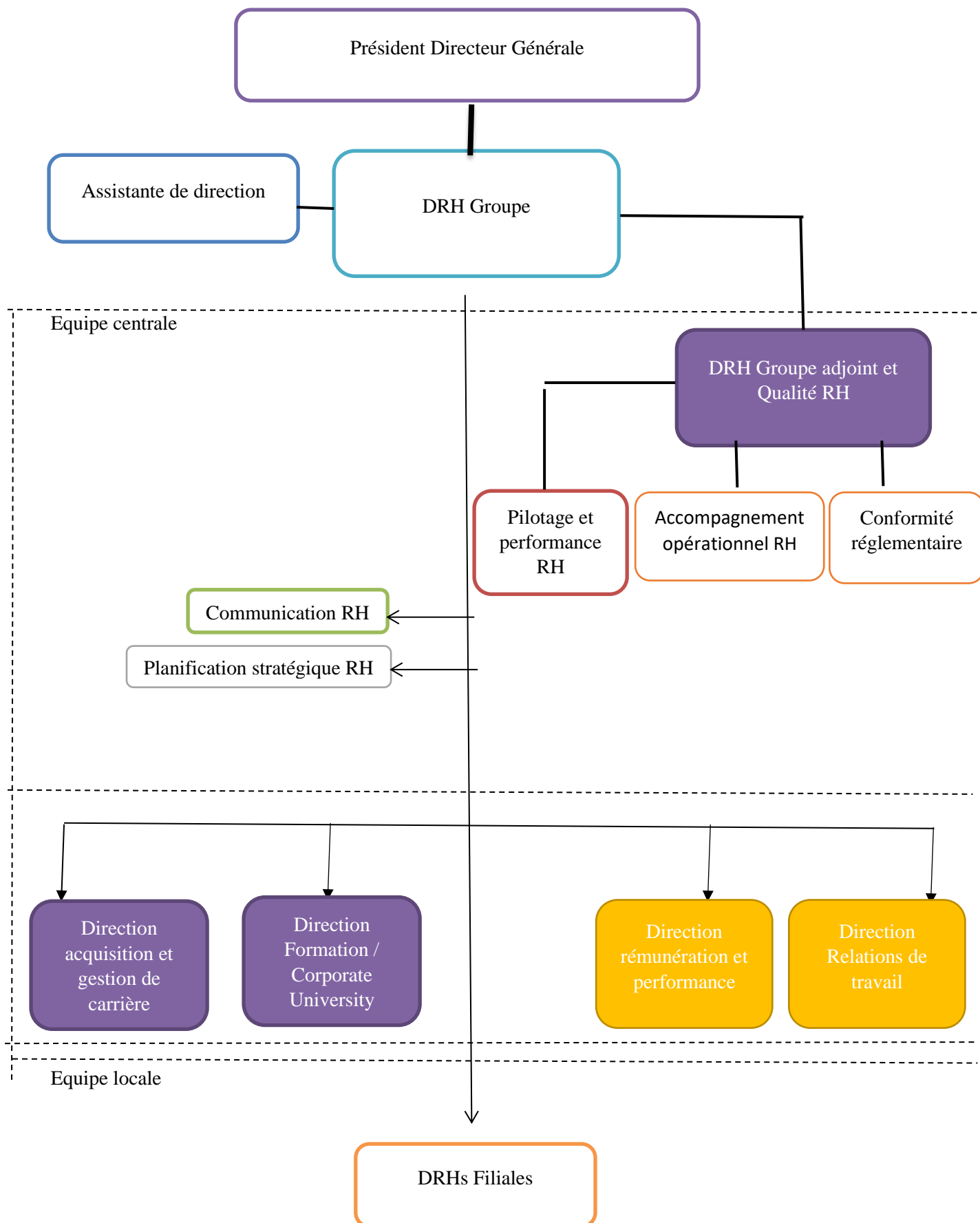
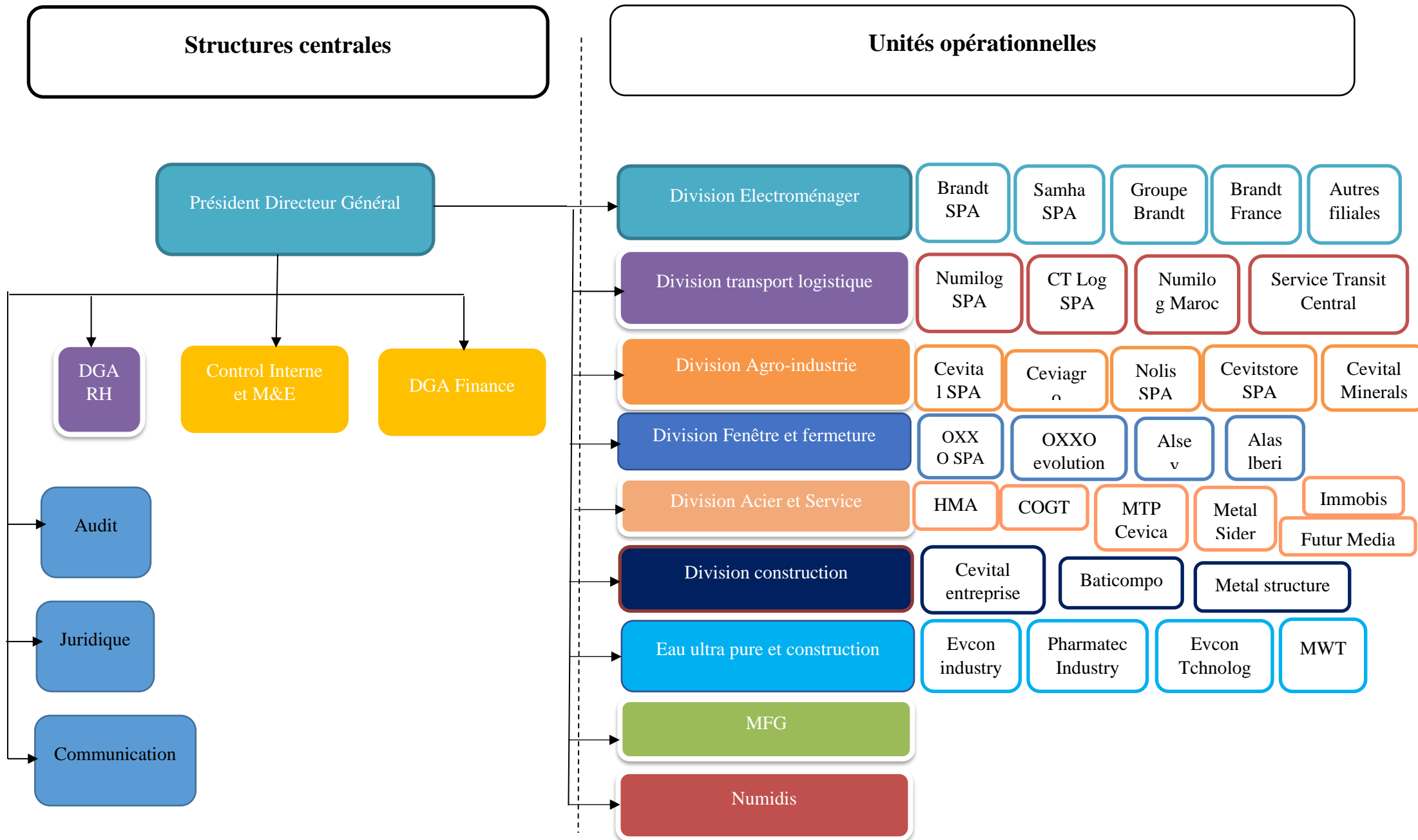


Figure 5 : Macro structure du Groupe Cevital



1.2.La mobilité interne selon les documents internes de l'entreprise :

Certains documents liés à la mobilité interne nous ont été fournis par le directeur de gestion de carrière et de mobilité , ces documents nous offrent une base sur la quelle nous pouvons présenter les pratiques de mobilité interne au sein de Cevital Parmi ces documents nous avons la Procédure gestion de carrière, Fiche d'entretien de carrière, Plan de développement de carrière, Demande d'accord manager suite à candidature interne, Formulaire de mutation inter-entités, Promesse d'embauche annonce de recrutement interne .

1.2.1. Procédure gestion de carrière

La gestion de carrière permet de concevoir et de mettre en œuvre des parcours personnalisés pour les salariés. Ainsi, elle se doit d'être anticipative et proactive pour répondre au mieux aux besoins actuels et futurs de l'entreprise, tout en tenant compte des forces et des intérêts des collaborateurs. De ce fait, c'est une véritable opportunité pour eux puisqu'elle s'effectue par les moyens de la formation, la promotion, la mobilité interne,

La présente procédure a pour objet de définir les principes qui régissent la gestion de carrière au sein du Groupe Cevital

Finalité :

- Développer l'employabilité de l'entreprise
- Fidéliser les talents de l'entreprise
- Valoriser la marque employeur
- Disposer de compétences en interne de l'entreprise permettant le pourvoir de postes vacants
- Construire un dispositif de carrière attractif pour les candidats externes

L'entretien de carrière :

- Il s'agit d'un échange entre le collaborateur et un membre de la structure RH, l'objectif étant de connaître ses aspirations professionnelles, définir ses perspectives d'évolution et mettre en place un plan de développement adapté à ses besoins.
- L'entretien de carrière est réalisé au minimum une fois par an (la structure RH dispose de la possibilité de recontacter le collaborateur pour un complément d'information si nécessaire)

Préparation de l'entretien :

- Envoie d'une invitation au collaborateur par e-mail 15 jours avant l'entretien de carrière
- Récolte auprès du collaborateur toute information nécessaire au bon déroulement de l'entretien de carrière (CV actualisé, formations réalisées ...)
- Échange entre la structure RH et le manager N+1 sur les progrès et les points d'amélioration du collaborateur avant l'entretien de carrière
- Préparation de la fiche carrière
- Récole de la fiche carrière et du plan de développement personnalisé de l'année N-1

Déroulement de l'entretien de carrière :

- Rappel du déroulement et de l'objectif de l'entretien par la structure RH responsable de l'entretien de carrière
- Le collaborateur fait le bilan de son parcours professionnel au sein de l'entreprise, des formations effectuées et évolutions professionnelles qui sont intervenues depuis son intégration dans l'entreprise
- Retour éventuellement sur l'entretien de carrière de l'année N-1
- Réflexion entre le collaborateur et la structure RH sur les besoins en développement et pistes d'évolution potentiel (au sein de l'entité actuel et au sein du groupe)
- L'échange est formalisé par la structure RH sur une la fiche d'entretien de carrière validé par le collaborateur et par la structure RH

Le plan de développement individuel :

- Le plan de développement découlera suite à l'entretien de carrière, il permet de formaliser les objectifs de développement des compétences du collaborateur en matière de savoir, de savoir-faire et de savoir être. Il s'appuie sur une analyse des compétences à développer dans le cadre du poste actuel ou d'un poste futur.
- Le plan de développement est établi selon les besoins et objectifs de développement du collaborateur
- Le plan de développement est construit par la structure RH responsable de l'entretien de carrière du collaborateur, sur la base des échanges ayant eu lieu lors de l'entretien de carrière

Établissement du plan de développement :

- Lister toutes les possibilités d'évolution du collaborateur en fonction de ses formations, son parcours professionnel, ses compétences, et ses aspirations.

- Établir une liste de compétences à développer en accords avec les possibilités d'évolution et les souhaits du collaborateur.
- Mettre en place un plan d'action associé à des objectifs Smart
- Exemple de d'actions à mener :
 - ✓ Formation en interne en adéquation avec le plan de formation
 - ✓ Formation diplômante
 - ✓ Projet professionnel fixé avec le manager afin de développer des compétences spécifiques
 - ✓ Faire un détachement dans une autre structure
 - ✓ Coaching et accompagnement professionnel en entreprise
 - ✓ Journée immersion filiale / groupe
- Le plan de développement de carrière est formalisé sur une fiche (Annexe2) par la structure RH responsable de l'entretien de carrière
- La consolidation des plans de développement de carrière des collaborateurs de l'entreprise se fait au niveau de la structure RH groupe
- La structure RH responsable de l'entretien de carrière du collaborateur dispose de la possibilité de faire intervenir les managers N+1, N+2 ... du collaborateur pour avis et complément d'information.

1.2.2. Processus de mobilité-entités suite à annonce interne :

La mobilité interne n'était pas centralisée, ce qui fait que chaque entreprise ignorait les ressources disponibles dans le groupe, et les employés ignoraient les postes à pourvoir dans l'entreprise.

Dans le cadre du renforcement de la mobilité inter-entités, et dans l'optique de renforcer et favoriser le recrutement interne, le présent processus définit les différentes étapes à suivre dans le cadre de la publication d'une annonce de recrutement en interne.

Étape 1 : Élaboration, validation et diffusion annonces internes :

- Élaboration par RH entité recruteuse de l'annonce selon « modèle annonce interne » ;
- Transmission de l'annonce à la DRH Groupe ;
- Validation de l'annonce par la DRH Groupe ;
- Diffusion de l'annonce par la DRH Groupe (voie email, affichage ou autre) auprès des différentes entités.

Étape 2: Étude et traitement des candidatures:

- Réception et étude des cv des postulants par la structure RH de l'entité recruteuse ;
- Information des candidats présélectionnés par la structure RH de l'entité recruteuse ;
- Information par les candidats présélectionnés de leur manager de la présélection de leur profil ;
- Accord ou refus du manager pour la poursuite du processus de recrutement, par la signature du formulaire « Demande d'accord Manager » ;
- Évaluation du/des candidats présélectionnés par les structures Rh et éventuellement métier de l'entité recruteuse ;
- Information des candidats présélectionnés du résultat de leur évaluation (retenus /non retenus) ;

Transmission par la structure RH recruteuse d'une proposition d'embauche au candidat retenu;

- Signature de la proposition d'embauche par le candidat retenu ;
- Fixation de la date de prise de fonction conformément au préavis de départ contractuel du candidat retenu. La réduction de ce préavis est à l'appréciation de l'entité d'origine.

Etape3 : Formalisation :

- Signature d'un avenant au contrat de travail (en deux exemplaires) par l'entité d'origine et le collaborateur – annexe 4 ;
- Un formulaire de mutation (en deux exemplaires), précisant notamment la date de prise de fonction, est établi et signé par l'entité de départ du candidat interne retenu, et transmise à l'entité d'accueil pour signature et renvoi d'un exemplaire signé (par les représentants RH habilités ou Directeurs Généraux des entités concernées) ;
- Établissement du contrat de travail du candidat retenu par l'entité d'accueil, et soumission à signature de l'intéressé au plus tard 7 jours avant sa prise de fonction ;
- Transmission du dossier administratif du collaborateur par l'entité de départ le jour de la prise de fonction du candidat interne retenu par l'entité d'accueil, après formalisation de la cessation de la relation de travail entre le collaborateur et l'entité d'origine.

2. La présentation de la méthodologie de la recherche :

En vue de l'obtention de résultats limpides et fiables, toute recherche scientifique se doit de suivre une méthode précise et adéquate.

Dans le cadre de cette étude, nous avons choisi de privilégier une méthodologie de nature essentiellement quantitative, celle-ci nous semble la plus appropriée, car elle permet de tester

des relations simples entre un nombre limité de variables sur un grand échantillon Aymotte (2002) et Fennetau (2002). Elle permet également de mesurer des opinions ou des comportements d'une population ayant des caractéristiques particulières.

La démarche quantitative s'appuie sur des techniques de collecte de données dont la fidélité et la validité sont assurées, elle donne des données chiffrées auxquelles nous pourrions appliquer une analyse statistique afin de valider nos hypothèses par la mise en évidence entre les variables.

En ce sens dans notre étude nous cherchons précisément à établir le lien entre la mobilité interne et la fidélisation des salariés.

2.1. L'outil de collecte :

Selon N'DA Paul, l'enquête par questionnaire est une méthode qui consiste à poser, par écrit, à des sujets, une série de questions relatives à une situation, à leur opinion, à leurs attentes, à leur niveau de connaissance ou de conscience d'un problème, ou de tout autre point qui intéresse le chercheur.

Pour assurer notre collecte de donnée nous avons opté pour le questionnaire, qui est le mode de collecte de données quantitatives le plus courant, selon (Jouvenel et Masingue, 1995), le questionnaire est un document standardisé. Il est composé d'un nombre variable de questions écrites ou d'items. La cohérence interne de sa construction permet, en croisant des réponses, d'obtenir une analyse de type qualitatif au-delà de son exploitation statistique.

Le questionnaire offre beaucoup d'avantages, essentiellement la collecte de données sans handicaper le travail des répondants, c'est-à-dire que l'échantillon concernée peut le remplir même hors travail, l'intérêt du recours au questionnaire est de déterminer la perception d'un grand nombre d'employés quant à la mobilité interne et son rôle dans leur fidélisation à leur établissement ce qui donne la possibilité de généraliser les résultats.

La construction de notre questionnaire est fondée sur une revue de la littérature notamment sur des études empiriques.

Il est constitué d'un grand nombre de questions, des questions à la fois fermées, semi-fermées, ouvertes, d'autres à choix multiple et enfin des questions à échelle d'attitude à 5 niveaux allant de 1 -très insatisfait - à 5 - très satisfait (échelle de Likert), la combinaison de ces formes de questions nous a permis d'obtenir des réponses précises de la part des répondants tout en les laissant libre dans l'expression de leur point de vue et opinions.

Pour faciliter la formulation des questions, nous avons dans un premier temps défini nos variables, nous distinguons :

❖ La variable indépendante : ou explicative c'est la cause du phénomène à expliquer. C'est celle qui est manipulée à volonté par les chercheurs, ici c'est la mobilité interne, dans notre étude cette variable se décline en d'autres variables ;

-Augmentation du salaire

- nouvelles opportunités

-Plus de responsabilités

-Développement des compétences

-Éviter la routine

❖ La variable dépendante : on l'appelle aussi la variable expliquée, dont on recherche la réponse, dans ce cas, c'est la fidélisation des salariés, cette variable se décline en d'autres variables ;

- L'implication ;

- La satisfaction ;

- L'intention de départ.

Pour la mesure de la fidélisation des salariés, nous nous basons à cet égard sur des questionnaires bien connus dans la littérature et très souvent utilisés dans les recherches, ceux-ci sont :

-L'échelle de Wayne et al 1997, pour mesurer l'intention de quitter

-le MSQ l'échelle la plus utilisée par les chercheurs pour mesurer la satisfaction au travail, il prend en compte un grand nombre de facette de l'emploi en 20 items, nous en avons retenu 9 que nous avons jugé comme étant, les plus adéquats avec notre étude.

- échelles de Meyer, Allen, Smith (1993) pour mesurer l'implication sous ses trois formes

Pour des problèmes de confidentialité des réponses, Il nous a été imposé par l'entreprise de prendre la variable de l'intention de quitter à elle seule comme représentative de la fidélité des employés envers elle.

Dès lors, le questionnaire s'articule autour de quatre axes, le premier axe se rapporte à l'identification, il s'agit de tracer les caractéristiques socioprofessionnelles du répondant, Le deuxième axe souligne la perception de la mobilité interne en général, c'est-à-dire savoir quel

est leur rapport à ce phénomène, comment ils le percevaient, l'envisageaient, afin de pouvoir en comprendre les attentes et les besoins qui se cachaient derrière. L'avant dernier axe concerne l'indicateur essentiel de la fidélisation c'est-à-dire l'intention de départ. Et enfin, le quatrième axe met en exergue la relation entre la mobilité interne et la fidélisation où il a été demandé aux répondants de directement évaluer le rapport entre la fidélisation et la mobilité interne.

2.2. La population d'étude :

Toute recherche scientifique s'intéresse nécessairement à une population, il s'agit de la population pour laquelle on a besoin des informations, L. D'Hainaut la définit comme étant, « un ensemble des éléments parmi lesquels on aurait pu choisir l'échantillon, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui possèdent les caractéristiques que l'on veut observer »⁸⁵.

Nous pouvons donc dire que dans cette étude, il s'agit de l'ensemble des employés que l'entreprise chercherait actuellement à fidéliser, ils se trouvent au niveau de plusieurs filiales au sein de cevital, ils représentent la tranche performante. Ainsi, cette population est de 1800 employés.

2.3. L'échantillon :

La population ne peut pas être étudiée toute entière vu sa taille, de ce fait nous nous contenterons d'un échantillon représentatif de la population qui sera destinée à fournir des informations qu'on pourrait généraliser.

MULUMA MUNANGA, le définit comme étant, « un ensemble des personnes à interroger, extrait d'une population parent comportant des caractéristiques avec une fréquence identique »⁸⁶.

Il existe plusieurs méthodes pour choisir un échantillon, nous citons : l'échantillonnage probabiliste et l'échantillonnage non probabiliste.

La méthode d'échantillonnage retenue pour la présente recherche est probabiliste, avec notamment la sélection par tirage aléatoire simple, qui a pour avantage d'être simple à utiliser et à mettre en œuvre, il s'agit de tirer au hasard des individus qui ont tous la même probabilité d'être sélectionné que tous les autres éléments de la population visée.

⁸⁵Freddy Katengu Menda. Problématique de financement de petites et moyennes entreprises par les institutions financières en RDC: "cas de la ville de Kinshasa". Université de Kinshasa, 2009, consulté à l'adresse <https://www.memoireonline.com/>, le 1/8/2020.

⁸⁶ Ibid.

Dès lors, notre échantillon se compose de 40 personnes appartenant à 7 filiales.

2.4. Outils d'analyse des données :

Après avoir obtenu les données brutes au moyen d'un questionnaire et pour pouvoir structurer, traiter, analyser et présenter les données, les chercheurs ont à leur dispositions un grand nombre d'outils, dans le cadre de notre étude, nous avons choisi le logiciels IBM SPSS (version 25.0), la plupart des utilisateurs l'appellent SPSS.

SPSS est une abréviation pour Statistical Package for the Social Sciences⁸⁷, il s'agit d'un logiciel utilisé dans différents domaines, par les chercheurs en santé, les sociétés d'enquête, les entités gouvernementales, les chercheurs en éducation, les organisations de marketing, et bien d'autres.

Il est utilisé pour l'analyse de données statistiques complexes, connu pour la pertinence de ses résultats, son utilisation facile, il nous permet de ressortir les fréquences, le tri à plat et tri croisé des données collectées, les chercheurs le considèrent comme la meilleure solution de sa catégorie, de plus il nous a beaucoup été recommandé par nos enseignants.

⁸⁷IBM SPSS Statistics, Consulté à l'adresse <https://www.ibm.com/>, le 1/8/2020.

Conclusion :

Le chapitre que nous venons de finir a présenté le contexte de la recherche ainsi que la procédure méthodologique utilisé dans notre enquête. Il était divisé en deux sections.

Tout au long de la première section, nous avons traité respectivement la présentation de l'organisme d'accueil qui n'est autre que Cevital, ainsi que ses valeurs, ses filiales, son historique, ses implantations géographiques, son organisation et enfin ses produits.

Dans la deuxième section, nous avons présenté un aspect non négligeable dans une recherche scientifique, le choix des méthodes et techniques que nous avons utilisé pour aboutir aux résultats de notre recherche, elles nous ont permis de récolter les données sur terrain, de les traiter, analyser et interpréter.

Chapitre IV :

Résultats et Discussion

1. La présentation des résultats :

Cette partie sera consacrée à la retranscription et à l'analyse des résultats obtenus sur le terrain à travers le questionnaire, afin d'en tirer les conclusions et ainsi concrétiser quant à l'apport de la mobilité interne et son impact sur la fidélisation des employés.

Sur 40 questionnaires distribués seuls 38 ont été retenus, les deux restants ont été rendus vides ou à moitié vide.

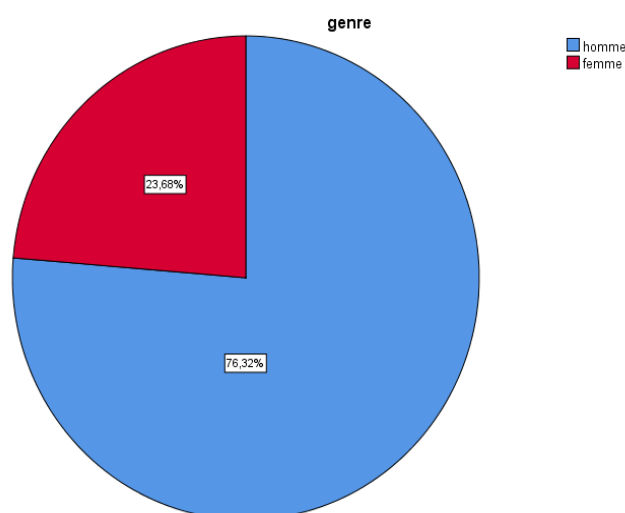
1.1. Interprétation des données issues de l'enquête par questionnaire :

a. Caractéristiques de l'échantillon :

Il est important d'étudier les caractéristiques (le profil) des répondants au questionnaire,

Le genre :

Figure 6 : répartition des employés selon leur genre



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (2) : Répartition des employés selon leur genre

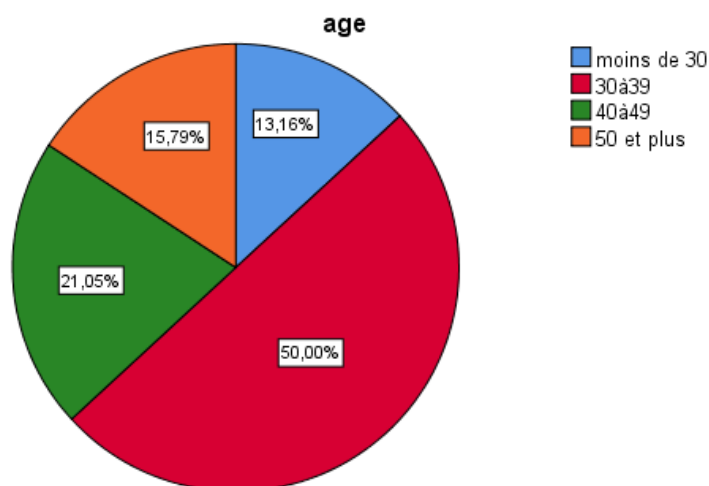
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	29	76,3	76,3	76,3
	Femme	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que notre échantillon est majoritairement composé d'hommes avec un taux de 76.32 % et 23.68% de femmes.

Age :

Figure 7 : répartition des employés selon leur âge



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (3) : Répartition des employés selon leur âge

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 30	5	13,2	13,2	13,2
	30 à 39	19	50,0	50,0	63,2
	40 à 49	8	21,1	21,1	84,2
	50 et plus	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

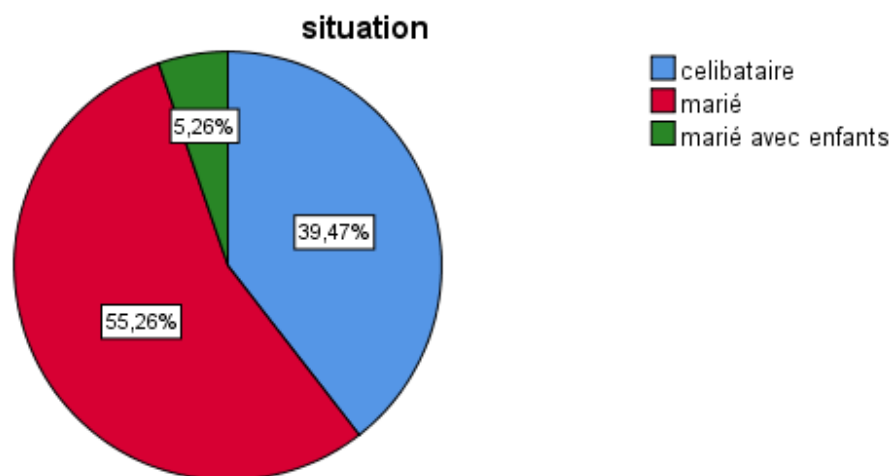
Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

D'après les données indiquées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que 50% des membres de l'échantillon ont un âge entre (30-39) ans, 21.1% des membres ont entre (40-49) ans, puis 15.8% ont 50 ans et plus, enfin, 13.2% ont un âge de moins de 30 ans.

Nous pouvons dire que l'entreprise possède une ressource humaine variée, elle se constitue de personnes jeunes et âgées.

Situation matrimoniale :

Figure 8 : Répartition des employés selon leurs situation matrimoniale



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (4) : Répartition des employés selon leur situation matrimoniale

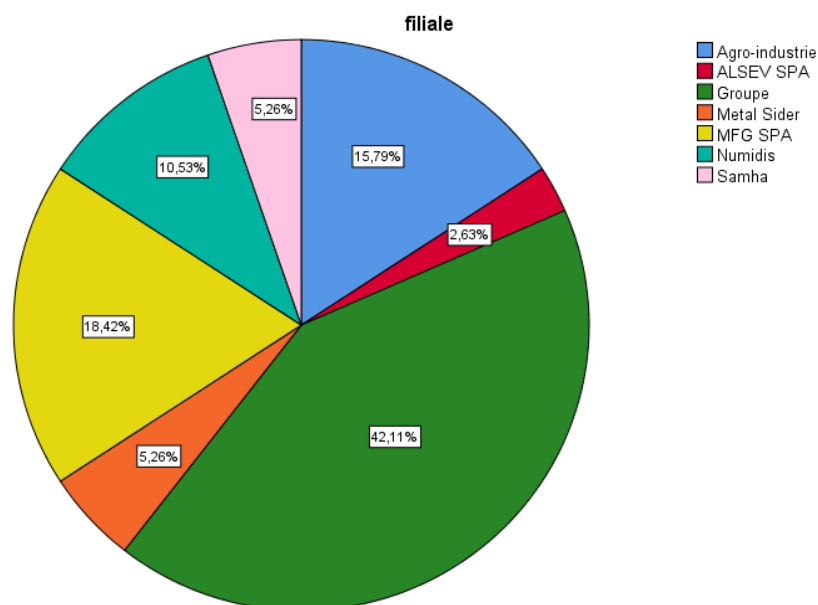
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Célibataire	15	39,5	39,5	39,5
	Marié	21	55,3	55,3	94,7
	Marié avec enfants	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

D'après le tableau ci-dessus nous constatons que la majorité des enquêtés, sont mariés avec un pourcentage de 55,26%, contre 39,47% pour les célibataires, et enfin un taux de 5.26% pour ceux qui sont mariés et parents.

Filiale :

Figure 9 : répartition des employés selon leur filiale



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (5) : Répartition des employés selon leur filiale

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Agro-industrie	6	15,8	15,8	15,8
	ALSEV SPA	1	2,6	2,6	18,4
	Groupe	16	42,1	42,1	60,5
	Metal Sider	2	5,3	5,3	65,8
	MFG SPA	7	18,4	18,4	84,2
	Numidis	4	10,5	10,5	94,7
	Samha	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Ce tableau présente l'ensemble des filiales de Cevital auxquelles notre échantillon fait partie, nous avons en premier lieu 42.1% pour ceux qui sont à Cevital Groupe, en second lieu 18.4% pour ceux qui font partie de MFG, ensuite 15.8% sont membres d'agro-industrie, 10.5% Numidis et enfin 5.3% à Metal Sider et 2.6% Alseve.

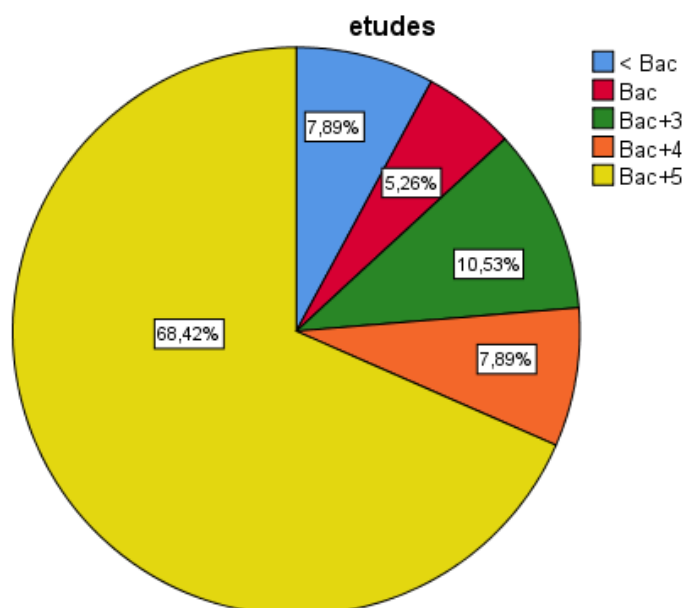
Niveau scolaire :

Tableau (6) : Répartition des employés selon leurs Niveau scolaire

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	< Bac	3	7,9	7,9	7,9
	Bac	2	5,3	5,3	13,2
	Bac+3	4	10,5	10,5	23,7
	Bac+4	3	7,9	7,9	31,6
	Bac+5	26	68,4	68,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Figure 10 : Répartition des employés selon leurs Niveau scolaire

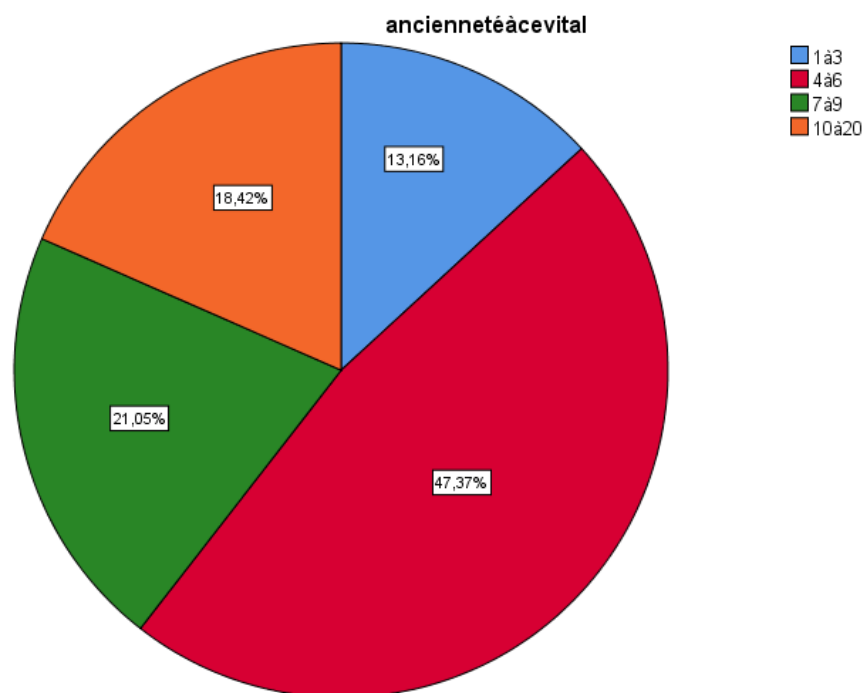


Source : Établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

D'après le tableau et le graphe ci-dessus nous constatons que la majorité des enquêtés, ont un niveau d'étude supérieur (Bac+5) avec un pourcentage de 68,42%, contre 10% pour le niveau Bac+3, et 7,9% pour Bac+4 et n'ayant pas atteint le niveau Bac, et enfin le taux le plus faible est de 5,3% pour ceux qui détiennent le niveau de Bac.

Ancienneté à Cevital :

Figure 11 : Répartition des employés selon leurs ancienneté à Cevital



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (7) : Répartition des employés selon leur ancienneté à Cevital

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1 à 3	5	13,2	13,2	13,2
	4 à 6	18	47,4	47,4	60,5
	7 à 9	8	21,1	21,1	81,6
	10 à 20	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

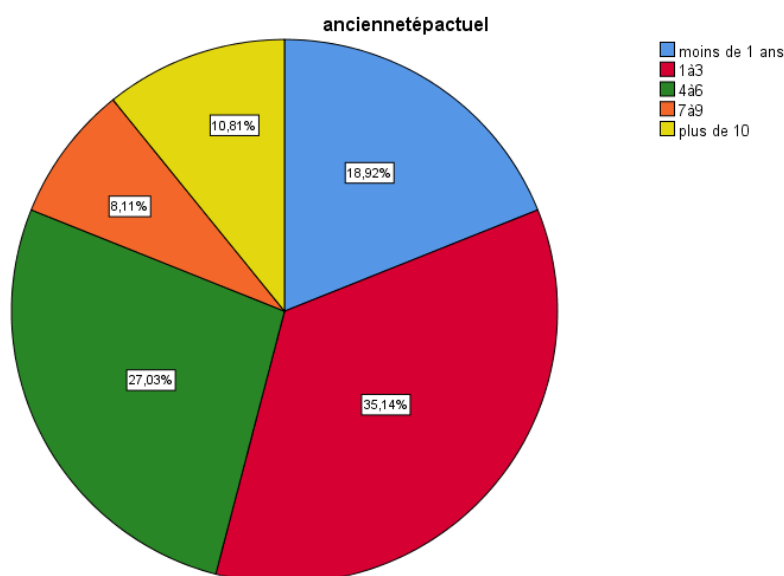
Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Ce tableau et ce graphe présentent l'ensemble des années de service des membres de notre échantillon à Cevital autrement dit leur ancienneté.

Nous avons en premier lieu 47,4% pour ceux qui ont entre (04-06) ans d'ancienneté. En seconde lieu, 21,1% pour ceux qui ont une ancienneté entre (07-09) ans, en troisième lieu 18,4% ont entre (10-20) ans d'ancienneté, et enfin 13,2% pour ce qui entre (01- 03) ans.

Ancienneté au poste actuel :

Figure 12 : Répartition des employés selon leur ancienneté au poste actuel



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (8) : Répartition des employés selon leur ancienneté au poste actuel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 1 ans	7	18,4	18,9	18,9
	1 à 3	13	34,2	35,1	54,1
	4 à 6	10	26,3	27,0	81,1
	7 à 9	3	7,9	8,1	89,2
	Plus de 10	4	10,5	10,8	100,0
	Total	37	97,4	100,0	
Manquant	Système	1	2,6		
Total		38	100,0		

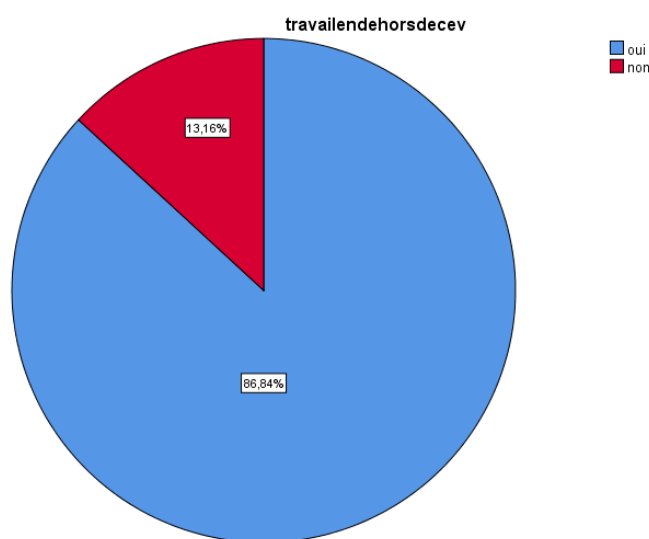
Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Ce tableau et ce graphe présentent l'ensemble des années d'ancienneté de notre échantillon dans leur poste actuel.

35,2 % des membres appartenant à notre échantillon ont entre (01-03) ans d'ancienneté dans le poste actuel, suivie de (04-06) avec 27%, 18,9% ont moins de 1 ans d'ancienneté, ensuite 10,8% ont plus de 10 ans et enfin 8,1% d'entre eux ont (07-09) ans.

Carrière en dehors de Cevital :

Figure 13 : Répartition des employés selon carrière en dehors de Cevital



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (9) : Répartition des employés selon carrière en dehors de Cevital

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	33	86,8	86,8	86,8
	Non	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

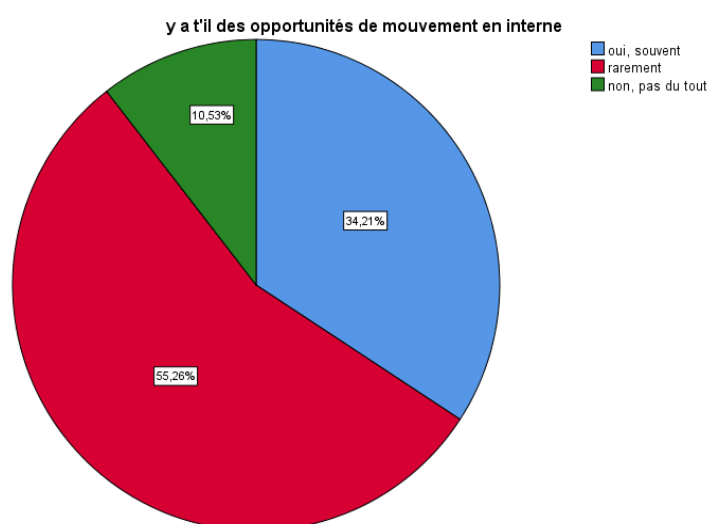
D'après ce tableau, nous constatons que la plupart des interrogées avec un taux de 86,8% assurent qu'ils ont déjà travaillé en dehors de Cevital. Par contre, 13,2% disent qu'ils n'ont jamais travaillés dans une autre entreprise. Nous pouvons donc noter que la majorité de notre échantillon a acquis des expériences professionnelles antérieures avant leur intégration au sein de l'entreprise.

a. **Premier rapport à la mobilité interne au sein de Cevital**

Dans cet axe nous allons essayer de déterminer l'efficacité du système de la mobilité interne de l'entreprise et le degré de sa contribution à la fidélisation des employés.

Les opportunités de mobilité interne :

Figure 14 : Avis des employés sur les opportunités mobilité interne



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (10) : Avis des employés sur les opportunités mobilité interne

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui, souvent	13	34,2	34,2	34,2
	Rarement	21	55,3	55,3	89,5
	Non, pas du tout	4	10,5	10,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

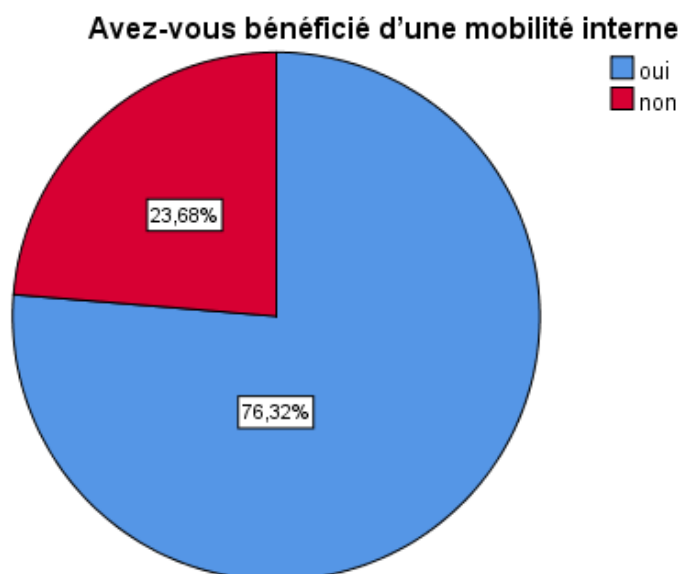
Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

D'après ce tableau, 55,3% des membres de notre échantillon estiment que les opportunités de mouvement en interne sont rares, alors que 34,2% trouvent qu'il y en a souvent, et 10,5% d'entre eux déclarent qu'il n'y en a pas du tout.

Nous pouvons dire que plutôt qu'un manque d'opportunité, il pourrait s'agir d'un manque de visibilité de ces opportunités, ce qui est très courant dans les grandes entreprises, dès lors, Souvent, les employés doivent faire la démarche de recherche des offres.

La répartition des employés selon les mouvements interne :

Figure 15 : Répartition des employés selon les mouvements interne



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (11) : Répartition des employés selon les mouvements interne

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	29	76,3	76,3	76,3
	Non	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

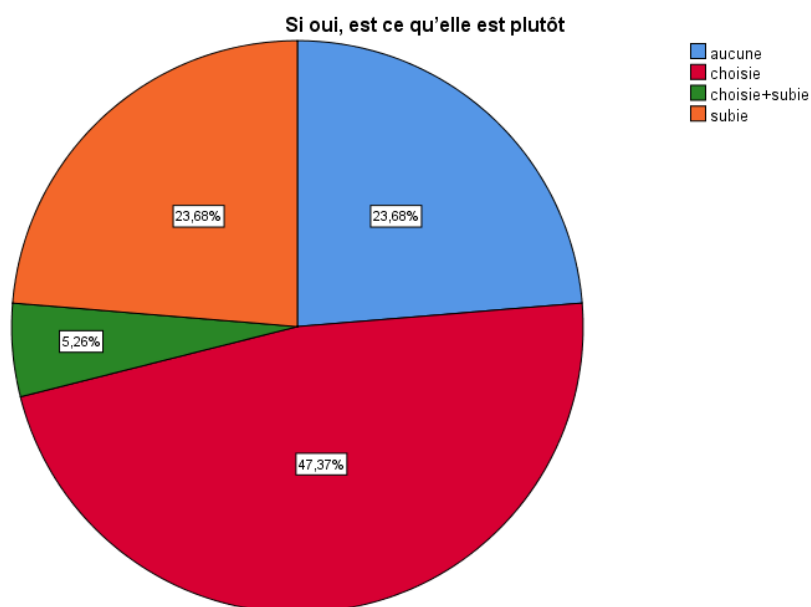
D'après ce tableau, nous constatons que la majorité des interrogés ont fait l'objet d'une mobilité interne avec un pourcentage de 76,3%, contrairement un pourcentage de 23,7% des employés n'ont pas été objet d'une mobilité interne.

Nous pouvons conclure que l'entreprise travaille en grande partie dans l'évolution professionnelle d'une grande majorité de ses employés.

Nous pouvons remarquer une contradiction entre les résultats actuels et les résultats précédents qui concernent les opportunités de mobilité interne, même si les employés ont bénéficié d'une mobilité interne, les opportunités de mouvement en interne restent rares selon eux, nous pouvons expliquer cela par le fait qu'il pouvait s'agir pour la majorité d'une mobilité à leur demande et non à la demande de l'entreprise.

La forme de mobilité effectuée par les employés :

Figure 16 : La forme de mobilité effectuée par les employés :



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (12) : La forme de mobilité effectuée par les employés :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Aucune	9	23,7	23,7	23,7
	Choisie	18	47,4	47,4	71,1
	Choisie + subie	2	5,3	5,3	76,3
	Subie	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

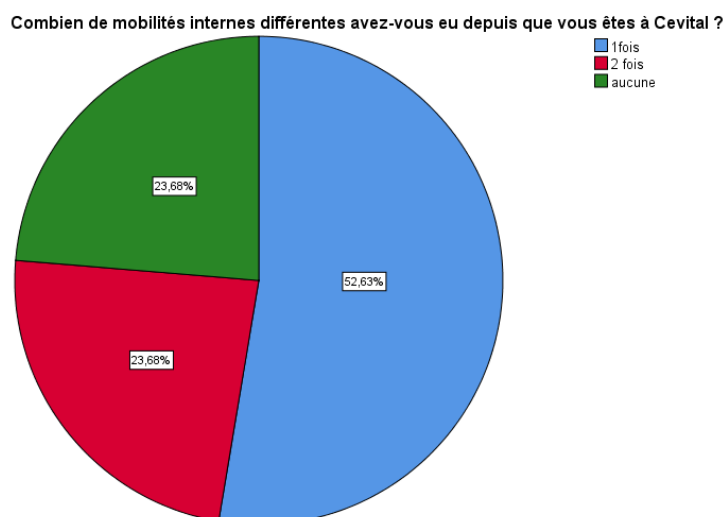
Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Ce tableau nous montre que la plupart des questionnés un taux de 47,4% ont connu une mobilité choisie et pour 23,7% d'entre eux elle était subie, 5,3% déclarent qu'ils ont bénéficié d'une mobilité choisie et subie, et comme citer précédemment, un pourcentage de 23,7% des membres de notre échantillon déclarent qu'ils ont en bénéficié d'aucune mobilité interne.

A partir de ce tableau nous pouvons dire qu'en majorité, les employés sont acteurs de leur propre mobilité interne et Cevital fait donc l'effort de répondre à une grande partie de leurs attentes et aspirations et cela peut contribuer à leur fidélisation.

Le nombre de fois que les employés en ont bénéficié :

Figure 17 : Répartition des employés selon le nombre de fois à avoir bénéficié des mouvements internes



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (13) : Répartition des employés selon le nombre de fois à avoir bénéficié des mouvements interne

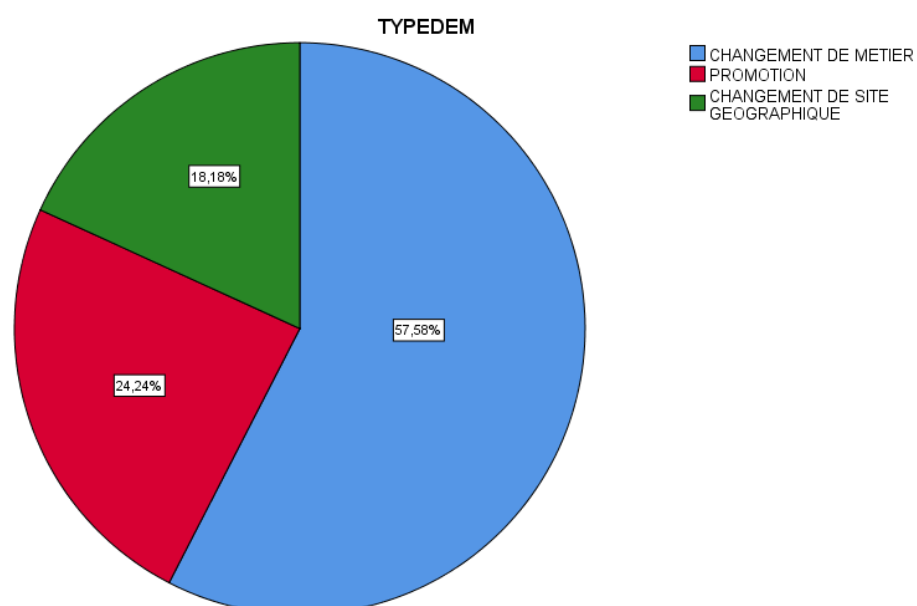
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1fois	20	52,6	52,6	52,6
	2 fois	9	23,7	23,7	76,3
	Aucune	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

D'après ce tableau nous constatons que les opportunités de mobilité au sein de l'entreprise diffèrent. Des employés en ont bénéficié qu'une seule fois durant leur parcours professionnel à Cevital avec 52,6%, d'autre en ont bénéficié de deux avec 23,7%. Ainsi nous pouvons constater que la majorité des employés vivent, ou ont vécu une mobilité interne, ceci pourrait avoir une relation avec la taille de l'entreprise qui joue aussi évident sur les possibilités de mobilité interne plus l'entreprise est grande plus il y est plus facile de changer de poste, d'établissement ou de service.

Type de mobilités :

Figure 18 : Répartition des employés selon les types de mouvements interne



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (14) : Répartition des employés selon les types de mouvements interne

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Changement de métier	19	50,0	57,6	57,6
	Promotion	8	21,1	24,2	81,8
	Changement de site géographique	6	15,8	18,2	100,0
	Total	33	86,8	100,0	
Manquant	Système	5	13,2		
Total		38	100,0		

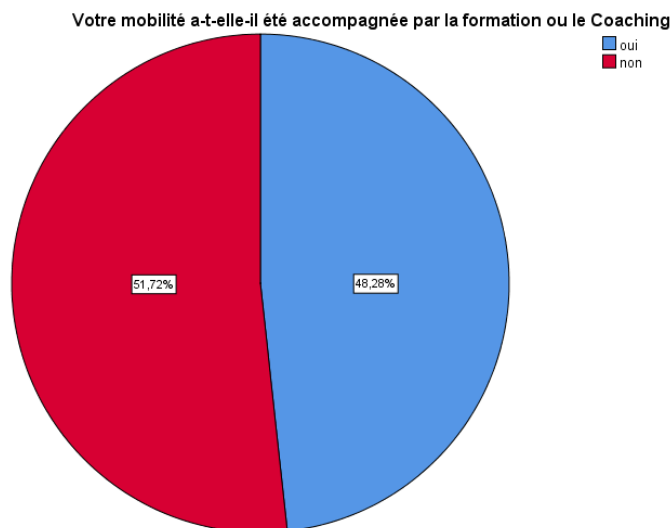
Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Le tableau reflète que dans la majorité des cas la mobilité interne est sous forme de promotions avec 57,6%, par contre la mobilité horizontale se fait moins avec 24,2% et enfin le géographique demeure la moins utilisée avec un pourcentage de 18,2%.

La mobilité avec ses différentes formes sont présentes. En effet, nous pouvons constater que l'entreprise offre plus de promotion à ses employés pour les faire progresser dans l'organisation, ce qui n'est pas surprenant d'autant plus qu'elle est considérée comme étant l'une des principales pratiques de mobilité interne, enfin, la pratiques de la mobilité horizontale est moins utilisée, même si celle-ci est importante pour offrir aux employés une vaste gamme d'expériences dans le but de mieux les préparer à des postes importants comme des postes de gestion et de direction. La pratique de la mobilité géographique ce fait également rares, la raison pourrait être pour l'employé le stress et l'insécurité que cela occasionne, ils préfèrent plus une stabilité familiale et géographique.

Part des employés à avoir bénéficié de la formation ou le Coaching lors d'une mobilité :

Figure 19 : Répartition des employés ayant bénéficié d'une la formation ou le Coaching lors d'une mobilité



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (15) : Répartition des employés ayant bénéficié d'une la formation ou le Coaching lors d'une mobilité

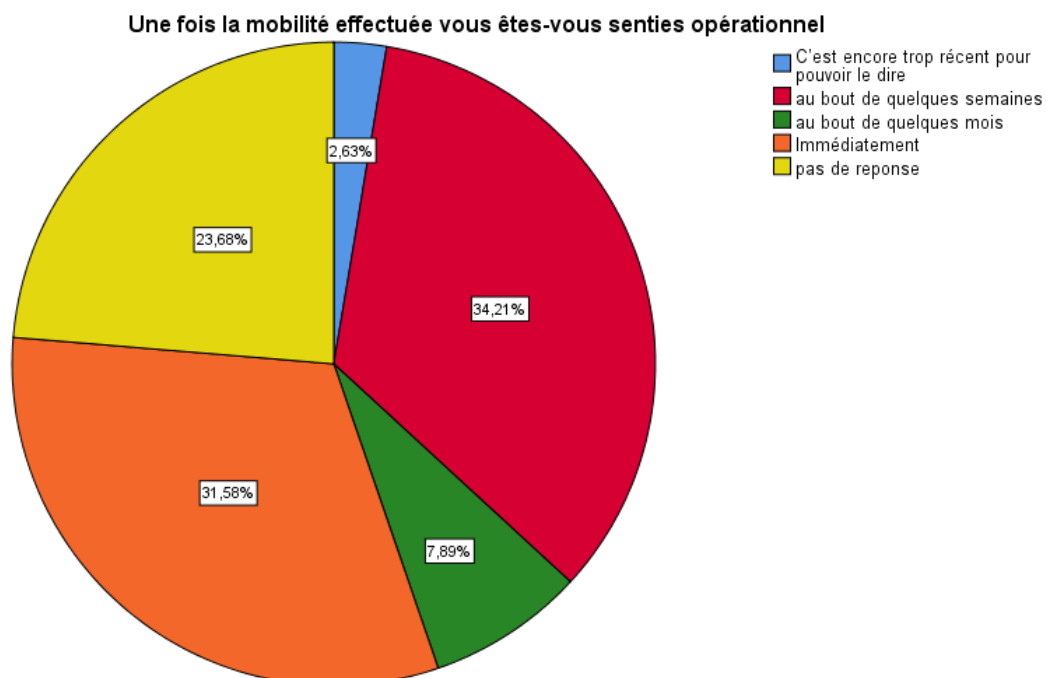
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		9	23,7	23,7	23,7
	Oui	14	36,8	36,8	60,5
	Non	15	39,5	39,5	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Pour 39,5% des employés, la mobilité interne ne s'est pas accompagnée de formation, face à 36,8% qui au contraire ont eu une formation avant la décision de mobilité interne, et cela peut s'expliquer par la nature de la mobilité en elle-même. Lorsqu'il s'agit d'un passage à un poste similaire, une formation n'est pas forcément nécessaire, mais lorsqu'il s'agit d'un changement vers un poste plus important, cela pourrait nécessiter dans la plupart des cas une formation.

L'opérationnalité :

Figure 20 : répartition des employés selon leur opérationnalité après un mouvement en interne



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (16) : Répartition des employés selon leur opérationnalité après un mouvement en interne

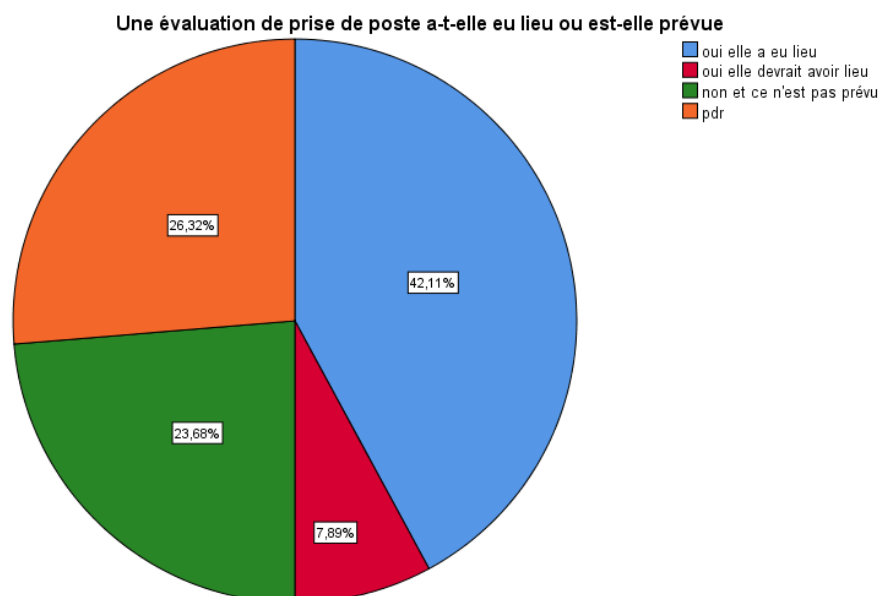
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	C'est encore trop récent pour pouvoir le dire	1	2,6	2,6	2,6
	Au bout de quelques semaines	13	34,2	34,2	36,8
	Au bout de quelques mois	3	7,9	7,9	44,7
	Immédiatement	12	31,6	31,6	76,3
	Pas de réponse	9	23,7	23,7	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Selon ce tableau concernant le temps nécessaire pour être pleinement opérationnel, 31,6% des employés déclarent l'avoir été immédiatement, 34,2% au bout de quelques semaines, pour 7,9% au bout de quelques mois, et enfin 2,6% le juge être encore trop récent pour le dire.

Évaluation :

Figure 21 : répartition des employés ayant bénéficié d'une évaluation



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (17) : Répartition des employés ayant bénéficié d'une évaluation

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui elle a eu lieu	16	42,1	42,1	42,1
	Oui elle devrait avoir lieu	3	7,9	7,9	50,0
	Non elle n'a pas eu lieu	9	23,7	23,7	73,7
	Pas de réponses	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

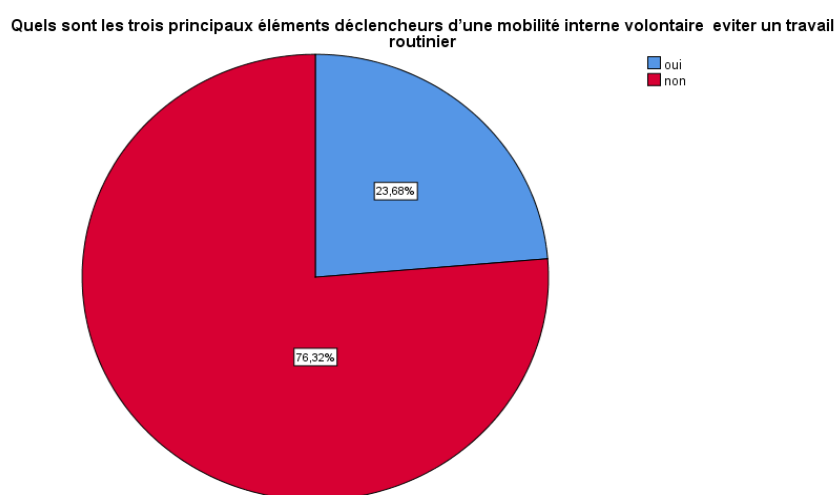
Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Nous pouvons remarquer à partir du tableau et du graphe que, près de 42,1% des employés ont bénéficié d'une évaluation de leur prise de poste, pour 7,9% elle devrait avoir lieu, mais pour 23,7% d'entre eux elle n'a pas eu lieu.

A partir de ce tableau et graphe. Nous observons que la majorité des salariés ont bénéficié de l'évaluation de prise de poste qui est importante pour assurer l'intégration de l'employé et suivre sa performance au sein de son nouveau poste, à la suite de cette évaluation, des actions peuvent être décidées afin d'améliorer la prise de poste formation, accompagnement, etc. Mais dans certains cas aussi le retour vers l'ancien poste.

Les trois principaux éléments déclencheurs d'une mobilité interne volontaire :

Figure 22 : Les trois principaux éléments déclencheurs d'une mobilité interne volontaire



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (18) : Les trois principaux éléments déclencheurs d'une mobilité interne volontaire

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Trois facteurs	Éviter un travail routinier	9	8,0%	23,7%
	Développement des compétences	20	17,9%	52,6%
	Gout du challenge	9	8,0%	23,7%
	Avoir plus de responsabilités	19	17,0%	50,0%
	Ouverture de nouvelles opportunités dans l'entreprise	7	6,3%	18,4%
	Découverte d'un nouveau métier	18	16,1%	47,4%
	Augmenter le salaire	30	26,8%	78,9%
Total		112	100,0%	294,7%

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

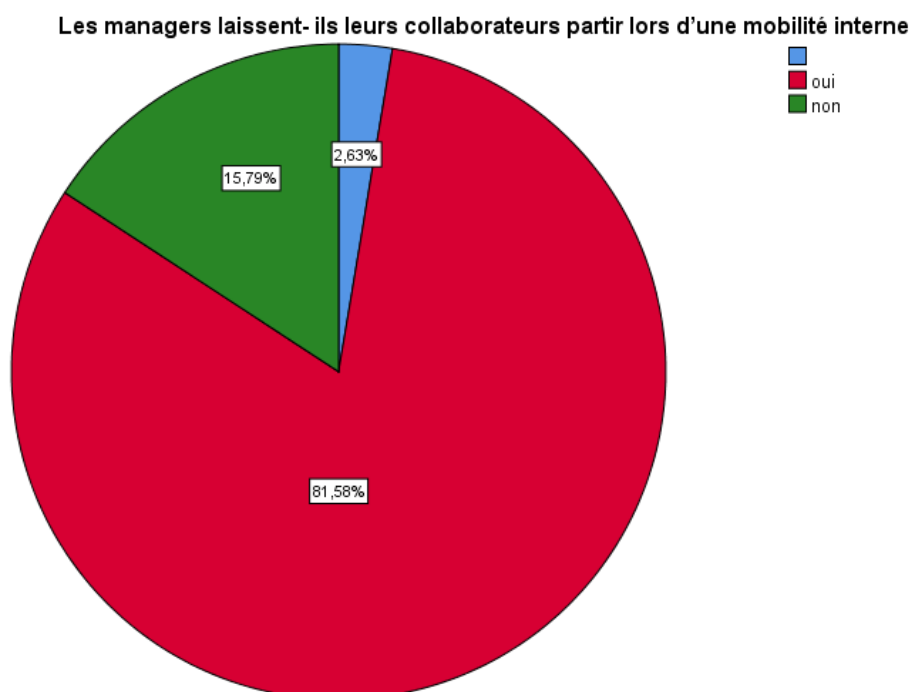
Pour cette question, les employés ont l'option de choisir plusieurs réponses, c'est pour cela que nous avons reçu cent douze (112) réponses, comme le montre le tableau ci-dessus.

D'après les résultats collectés nous pouvons dire que, leurs motivations mettent, en première place l'augmentation de salaire avec un pourcentage de 26,8%, en deuxième place le développement des compétences avec 17,9%, en troisième place avec 17% avoir plus de responsabilité.

En effet, rien d'étonnant, les salariés sont particulièrement sensibles aux évolutions salariales, le développement des compétences est aussi important pour eux, il s'agit d'un moyen pour maintenir leur employabilité et élargir leur champ d'opportunités, en plus de cela les employés ont besoins que l'entreprise valorise leurs contributions, et stimule leur créativité, il est donc important pour eux d'être plus responsabiliser.

La part des managers qui laissent leurs collaborateurs partir lors d'une mobilité interne :

Figure 23 : La part des managers qui laissent leurs collaborateurs partir lors d'une mobilité interne



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (19) : La part des managers qui laissent leurs collaborateurs partir lors d'une mobilité interne :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Sans réponse	1	2,6	2,6	2,6
Oui	31	81,6	81,6	84,2
Non	6	15,8	15,8	100,0
Total	38	100,0	100,0	

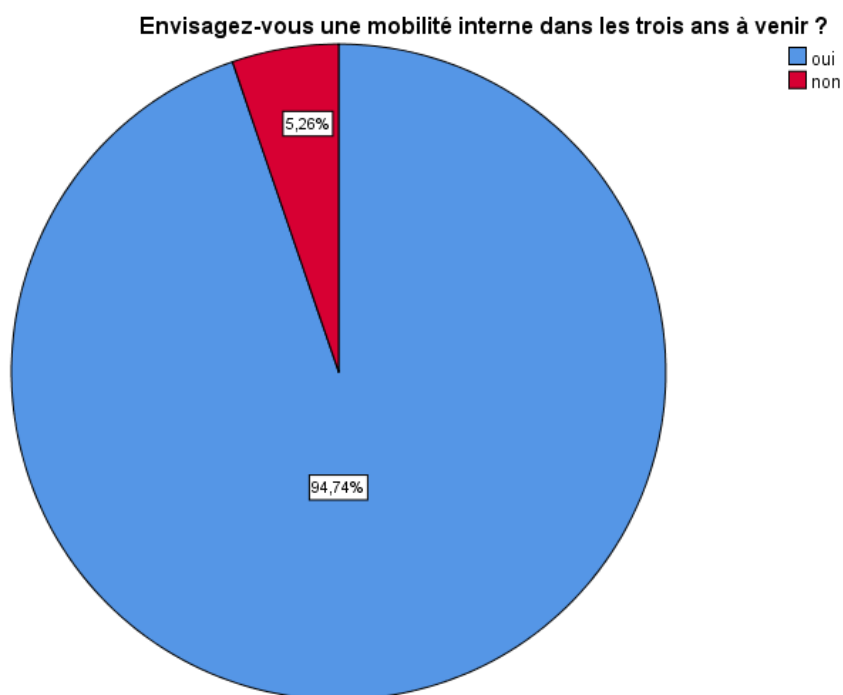
Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

La réponse des employés concernant cette question est en majorité positive, 81,58% d'entre eux estiment que les managers les laissent partir, face à 15,79% qui pensent le contraire.

La mobilité d'un salarié peut être vue comme une lourde perte, ainsi les managers peuvent parfois freiner la mobilité des salariés par crainte de perdre un membre performant de leurs équipes.

Avis des employés sur la mobilité future :

Figure 24: la part des employés qui envisagent une mobilité interne dans un futur proche



Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Tableau (20) : la part des employés qui envisagent une mobilité interne dans un futur proche

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Oui	36	94,7	94,7	94,7
	Non	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Selon le tableau cette question fait presque l'unanimité avec un pourcentage de 94,74%. Les employés sont très positifs sur ce point, ils envisagent fortement une mobilité dans les trois ans à venir, contrairement aux 5,26% qui ne prévoient aucune démarche, car ils estiment être satisfaits du poste actuel, ou semblent avoir d'autres perspectives.

Pour la plupart des employés d'aujourd'hui, il est impossible de rester dans le même métier toute leur vie, voire même plus de trois ans, donc ils seront toujours prêts à changer, et si l'opportunité ne vient pas de l'entreprise, ils sont prêts à la provoquer eux même.

Intention de quitter : la fidélisation

Tableau (21) : les employés et l'intention de quitter l'entreprise

		Réponses		Pourcentage d'observations
		N	Pourcentage	
Intention de quitter^a	Je pense que je travaillerai encore dans mon entreprise actuelle d'ici cinq ans	2	4,2%	10,0%
	Intention de quitter : Je pense souvent à quitter mon entreprise	7	14,6%	35,0%
	Intention de quitter : Je recherche activement un travail ailleurs que dans mon entreprise actuelle	17	35,4%	85,0%
	Je pense sérieusement à quitter mon entreprise	17	35,4%	85,0%
	Dès que je trouverai un travail plus intéressant ailleurs, je quitterai mon entreprise actuelle	5	10,4%	25,0%
Total		48	100,0%	240,0%

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

La mesure de l'intention de quitter utilisée dans cette recherche prend la forme d'une échelle composée de 5 items, et présente une bonne consistance interne mesurée par l'alpha de Cronbach $\alpha = (0,675)$, comme le montre le tableau ci-dessous.

Statistiques de fiabilité

Tableau (22) : Statistiques de fiabilité de l'échelle

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,675	5

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Statistiques d'échelle

Tableau (23) : Moyenne des employés voulant quitter l'entreprise

Moyenne	Variance	Écart type	Nombre d'éléments
12,7895	13,414	3,66250	5

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Les résultats montrent que l'intention de quitter est plutôt élevée pour l'ensemble de l'échantillon (M= 12,78 / é-t. : 3,6).

La relation entre fidélisation et mobilité interne

Les motifs de départ :

Tableau (24) : Les motifs de départ

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Recherche d'un salaire plus élevé	10	26,3	26,3	26,3
	Recherche d'une meilleure gamme d'avantages sociaux	2	5,3	5,3	31,6
	Recherche d'un meilleur climat de travail	5	13,2	13,2	44,7
	Avoir la possibilité de mieux concilier travail- vie personnelle	3	7,9	7,9	52,6
	Quitter une relation problématique avec un superviseur	3	7,9	7,9	60,5
	Recherche d'un emploi comportant de nouvelles tâches	4	10,5	10,5	71,1
	Recherche d'opportunités de perspectives de carrière	11	28,9	28,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

D'après les informations qui figurent dans le tableau ci-haut, 28,9% des membres de l'échantillon déclarent qu'ils quitteront l'entreprise pour avoir plus d'opportunités de perspectives de carrière, 26,3% préfèrent un meilleur salaire et 13,2% pour un meilleur climat de travail. Ces trois raisons semblent être les plus importantes, nous constatons que la mobilité interne pourrait être une raison majeure qui pousse les employés à quitter leur entreprise.

Les employés accordent davantage d'importance aux perspectives d'évolution de carrière et au climat et à leur rémunération.

En effet, les employés souhaitent évoluer et exploiter pleinement leurs connaissances et compétences au travail, le manque de possibilités de carrière se trouve être la principale raison de quitter une entreprise. Le salaire est une raison très classique de quitter l'entreprise, ne pas être payé adéquatement ou encore avoir un salaire gelé trop longtemps pourrait causer leur départ. Enfin, un bon climat de travail est un facteur très important, les gens changeront d'employeur pour se sentir bien dans leur environnement.

La part des employés qui considèrent que les avantages en mobilité interne dont ils bénéficient actuellement contribuent à les fidéliser :

Tableau (25) : La part des employés qui considèrent que les avantages en mobilité interne dont ils bénéficient actuellement contribuent à les fidéliser :

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sans réponses	2	5,3	5,3	5,3
	Oui	12	31,6	31,6	36,8
	Non	24	63,2	63,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

63,2% des employés ne sont pas satisfaits des avantages de mobilité interne que propose l'entreprise actuellement, contrairement à 31,6% d'entre eux.

Il y a encore du pain sur la planche en ce qui concerne les avantages de la mobilité interne, Il y a donc un travail de communication à faire.

La mobilité interne le seul facteur de fidélisation :

Tableau (26) : La part des employés qui trouvent que la mobilité interne suffi à elle seul à fidéliser

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		2	5,3	5,3	5,3
	Oui	15	39,5	39,5	44,7
	Non	21	55,3	55,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

55,3% des employés ne sont pas d'accord avec le fait que la mobilité soit à elle seul le facteur de fidélisation, alors que 39,5% d'entre eux trouvent que oui.

La mobilité en elle-même n'est pas le seul facteur de fidélisation, ce qui tout à fait est évident. Pour gagner la fidélité des employés il faut que l'entreprise se dote d'un ensemble de mesures et de pratiques, une combinaison d'un bon salaire, de perspectives de carrière, du respect, d'une ambiance agréable, etc.

Avantages financiers sans mobilité interne, une raison pour changer d'entreprise :

Tableau (27) : Possibilités de mouvements internes vs les avantages financiers

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		2	5,3	5,3	5,3
	Oui	33	86,8	86,8	92,1
	Non	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

L'absence de mobilité interne même si les avantages financiers sont présents est une raison de chercher ailleurs un poste pour 86,6%, face à 7,9% qui estiment le contraire.

Les employés d'aujourd'hui ne peuvent plus, ou même n'acceptent plus de se contenter du salaire pour rester dans une entreprise, les temps ont évolué et les attentes des employés aussi.

Les principales raisons pour ne pas changer d'entreprise :

Tableau (28) : Les raisons qui poussent les salariés à être fidèles à l'entreprise

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Sans réponse	2	5,3	5,3	5,3
	Je ne cherche pas activement à changer	15	39,5	39,5	44,7
	Je ne souhaite pas prendre le risque par contrainte financière	2	5,3	5,3	50,0
	Je n'ai pas bénéficié d'opportunités professionnelles en externe	9	23,7	23,7	73,7
	Je suis attaché à mon entreprise	10	26,3	26,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Cette question est faite d'une manière où les employés choisissent les éléments qui leur empêcheraient de quitter leur entreprise. A travers les résultats de tableau ci-dessus, nous constatons que la raison la plus répandue est que les employés ne cherchent pas activement à changer d'entreprise avec 39,5%, suivie par un pourcentage 26,3% pour les employés qui jugent être attachés à leur entreprise, 23,7% d'entre eux estiment ne pas avoir eu d'opportunités ailleurs.

Quitter un emploi pour un autre peut amener le salarié à se poser de nombreuses questions, ce qui pourrait être une raison pour eux de ne pas chercher actuellement à changer d'entreprise.

Rester fidèles à l'entreprise pour :

Tableau (29) : les raisons qui poussent les salariés à être fidèles à l'entreprise

		N	Pourcentage	
Les facteurs	Notoriété de mon entreprise	14	18,7%	40,0%
	Stabilité de mon entreprise	14	18,7%	40,0%
	Proximité avec mon domicile	4	5,3%	11,4%
	Relation avec mes collègues	23	30,7%	65,7%
	Peur de changement	3	4,0%	8,6%
	Rémunération	3	4,0%	8,6%
	Avantages sociaux	5	6,7%	14,3%
	Relation avec mon supérieur	9	12,0%	25,7%
Total		75	100,0%	214,3%

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

30,7% des employés estiment rester fidèles à leur entreprise pour la relation qu'ils ont avec leurs collègues, 18,7% pour la notoriété et la stabilité de l'entreprise et 12% pour leur relation avec leurs supérieurs.

D'après ces données, la fidélité des salariés serait davantage une histoire de l'environnement de travail plus précisément les relations au travail avec les collègues et responsables qui sont primordiales, l'amitié contribue fortement au bonheur au travail, et en cela c'est un vrai facteur de rétention et de fidélisation.

1.1.1. Tableaux croisés :

Le profil des salariés qui trouvent la mobilité interne comme facteur de fidélisation :

Tableau (30) : Répartition du profil des salariés qui trouvent la mobilité interne comme facteur de fidélisation selon l'âge

		Oui	Non	
Age	Moins de 30	5	0	5
	30 à 39	12	5	17
	40 à 49	2	6	8
	50 et plus	3	3	6
Total		22	14	36

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

On constate que ça serait les plus jeunes qui seraient les plus attirés par les mobilités internes comparativement au plus âgés, il est de coutume de ne plus penser à changer d'emploi à 50 ans, Il est vrai qu'approchant l'âge de la retraite et se lancer dans un nouveau projet professionnel est plus difficile qu'à 30 ans.

Tableau (31) : Répartition du profil des salariés qui trouvent la mobilité interne comme facteur de fidélisation selon le genre

		Oui	Non	
Genre	Homme	17	13	30
	Femme	5	1	6
Total		22	14	36

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Les hommes comme les femmes veulent évoluer, il est clair que les mobilités internes porteuses d'évolutions professionnelles sont bénéfiques pour eux, et si leur entreprise prend en compte leurs ambitions, une grande majorité, les femmes comme les hommes, préféreront finalement rester dans l'entreprise.

Tableau (32) : Répartition du profil des salariés qui trouvent la mobilité interne comme facteur de fidélisation selon l'ancienneté à Cevital

		Oui	Non	
Ancienneté	1 à 3	4	1	5
	4 à 6	12	5	17
	7 à 9	4	4	8
	10 à 20	2	4	6
Total		22	14	36

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

L'ancienneté influence nécessairement les attentes en termes de mobilité. Les employés ayant une ancienneté significative sont moins intéressés par la mobilité interne, car en général la fin de carrière est davantage associée à la stabilité, contrairement aux plus jeunes en début de carrière et en milieu de carrière qui sont plus associés à une volonté importante de mobilité.

1.1.2. Corrélations :

Mobilité choisie ou subie et l'intention de quitter :

Tableau (33) : Corrélation entre l'origine de la mobilité interne et l'intention de quitter

Type de Mobilité	Corrélation de Pearson	1	,153
	Sig. (bilatérale)		,395
	N	33	33
Intention	Corrélation de Pearson	,153	1
	Sig. (bilatérale)	,395	
	N	33	38

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Mobilité verticale, horizontale ou géographique et l'intention de quitter :

Tableau (34) : Corrélation entre la forme de la mobilité et l'intention de quitter

		Forme de mobilité	Intention
Forme de mobilité	Corrélation de Pearson	1	,283
	Sig. (bilatérale)		,137
	N	29	29
Intention	Corrélation de Pearson	,283	1
	Sig. (bilatérale)	,137	
	N	29	38

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Il n'y a pas de corrélation entre l'intention de quitter et la forme et l'origine de mobilité interne ;

La mobilité est connue pour tous les avantages qu'elle apporte aux deux parties quel que soit sa forme, mais surtout, il s'agit pour le salarié d'une opportunité de développement de l'employabilité.

Le fait d'avoir bénéficié d'un certain type de mobilité interne n'a aucun effet ou rapport avec l'intention de quitter des employés.

Le nombre de fois à en avoir bénéficié et l'intention de quitter :

Tableau (35) : Corrélation entre le nombre de fois à avoir bénéficié d'une mobilité et l'intention de quitter

		Le nombre de mobilité	Intention
Le nombre de mobilité	Corrélation de Pearson	1	,266
	Sig. (Bilatérale)		,163
	N	29	29
Intention	Corrélation de Pearson	,266	1
	Sig. (Bilatérale)	,163	
	N	29	38

Source : établi par nos soins à partir des données de notre enquête (2020)

Il n'y a pas de corrélation entre le nombre de fois à en avoir bénéficié et l'intention de départ, mais tout dépend des aspirations de l'employé et son projet futur, il s'agit du cas par cas.

Que l'employé ait bénéficié d'une ou deux fois de mobilité, cela n'aura aucun effet sur l'intention de quitter, nous pouvons dire que le plus important est le fait de savoir qu'ils en bénéficieront dans le futur car l'entreprise s'intéresse à leurs développements.

2. Discussion synthèse des résultats issus de l'enquête :

À la lumière de ce que nous avons avancé à travers notre enquête par questionnaire effectué auprès des employés de Cevital sur la mobilité interne étant un facteur de fidélisation des employés, nous avons obtenu plusieurs résultats et nous pouvons dire que :

- D'abord nous retenons que la majorité des employés ont déjà bénéficié d'une mobilité interne, l'entreprise favorise donc et encourage la mobilité interne, elle croit à une relation à long terme avec ses employés, ainsi ces derniers peuvent y faire carrière.
- A Cevital la mobilité interne peut être choisie ou subie, dans la majorité des cas les employés sont acteurs de leur mobilité, Cevital fait donc l'effort de répondre à la majorité de leurs attentes et aspirations et cela peut contribuer à leur fidélisation.
- Les résultats montrent que pour les employés les opportunités de mobilités se font rares, il pourrait s'agir d'un manque de visibilité ou d'accessibilité, ce qui est très courant dans les grands groupes, l'entreprise possède donc très peu de pratiques formelles et structurées de la mobilité interne, les seules pratiques sont, la promotion et la mobilité horizontale, l'entretien de carrière, et récemment le plan de développement et l'annonce des opportunités, de mobilité- inter filiales.
- L'entreprise possède un programme d'évaluation pour savoir si les mobilités internes sont efficaces.
- Avant la mobilité était gérée de façon opportuniste, mais aujourd'hui chaque employé détient un plan de développement issu de l'entretien d'évaluation.
- La mobilité avec ses différentes formes sont présentes, la promotion est l'une des principales pratiques, la mobilité horizontale est rare, et il y a très peu de mouvement inter filiales (géographiques).
- L'absence d'une politique de mobilité interne, les règles concernant (quand, comment et qui) ne sont donc pas à la portée des employés.

- La mobilité interne représente pour les employés un moyen pour améliorer leurs compétences, leur salaire, et un moyen pour maintenir leur employabilité et élargir leur champ d'opportunités futur.
- Employés d'aujourd'hui sont toujours prêts à changer, et si l'opportunité ne vient pas de l'entreprise, ils sont prêts à voir ailleurs, La mobilité occupe donc une place très importante, Les employés lui accordent davantage d'importance voir des fois plus que la rémunération.
- En effet, la mobilité interne s'avère être un facteur de fidélisation des employés, ces derniers souhaitent évoluer et exploiter pleinement leurs connaissances et compétences au travail, le manque de possibilités de carrière ce trouve être la principale raison de quitter une entreprise.
- La mobilité en elle-même n'est pas le seul facteur de fidélisation. Pour gagner la fidélité des employés il faut un ensemble de mesures et de pratiques, une combinaison d'un bon salaire, de perspectives de carrière, du respect, d'une ambiance agréable, etc. ainsi, Les employés ne se contentent plus du salaire pour rester dans une entreprise, les temps ont évolués et les attentes des employés aussi.
- Les plus jeunes sont plus attirés par les mobilités internes comparativement au plus âgés.
- Les hommes comme les femmes veulent évoluer, et si leur entreprise prend en compte leur ambition concernant leurs perspectives d'évolutions professionnelles, les deux, préféreront finalement rester dans l'entreprise.
- Quel que soit sa forme, il s'agit pour le salarié d'une opportunité de développement de l'employabilité, le fait d'avoir bénéficié d'un certain type de mobilité interne n'a aucun effet sur leur fidélisation. Le plus important pour les employés est de savoir que leur entreprise s'occupe de leur carrière et la gère au bien de façon à réaliser leurs attentes, que l'employé ai bénéficié. D'une ou deux fois de mobilité, cela n'aura aucun effet sur l'intention de quitter. Le plus important c'est que l'entreprise se soucie de ses employés et de leur développement, ces derniers ne risqueront pas de s'ennuyer, car ils savent qu'ils auront toutes leurs chances.
- La mobilité est l'un des facteurs de fidélisation puisqu'elle permet aux cadres d'avoir plus de responsabilité, d'éviter le travail routinier, et d'avoir une augmentation salariale...etc. ;
- La première chose qui nous a interpellée est l'absence d'un processus structuré pour la mobilité
- Il y a aussi le fait que les employés ne cherchent pas tous à se développer.
- Au-delà d'être rémunérés à hauteur de leur contribution, ce qui compte pour les salariés c'est d'acquérir de nouvelles compétences.
- Chez Cevital tous le monde est concerné par l'évolution professionnelle.

- La décision de mobilité interne est prise au niveau de chaque filiale, ce qui pourrait gêner la mobilité. Chaque unité de gestion fonctionne dans l'ignorance des autres en ce qui concerne leurs besoins en poste à pourvoir et les individus susceptibles d'évoluer, Mais Cevital a mis récemment un système de publication des annonces inter-filiale.
- La réticence de certains managers qui ne cherchent pas le développement de la mobilité de leur collaborateur par crainte de perdre un membre performant de leur équipe, est un frein à la mobilité interne et à la fidélisation des employés.

Conclusion

A terme de ce chapitre nous avons pu présenter notre étude sur le terrain par questionnaire. Elle nous a permis de conclure que la mobilité interne est une pratique importante pour Cevital, Elle est un outil précieux qui permet la fidélisation des employés. Mais essentiellement si elle est pratiquée de façon juste, rationnelle.

De ce fait Cevital prend de plus en plus en considération le développement de ses employés à travers la mobilité interne en trouvant un terrain d'entente entre leurs aspirations et ses objectifs à elle.

Conclusion Générale

C'est ainsi que se conclut notre étude sur la mobilité interne comme facteur de fidélisation des employés.

L'objet était de découvrir la façon dont la mobilité interne est pratiquée à Cevital, ainsi que la façon dont les employés la perçoivent, mais surtout découvrir le lien entre la mobilité interne et la fidélisation des employés. Les résultats révèlent que, les jeunes employés et les plus âgés n'ont pas les mêmes attentes face à la mobilité interne, cependant, nous trouvons tout de même une certaine similitude entre les attentes des femmes et des hommes de notre échantillon, ce qui vient valider une partie de la première hypothèse, H1 : « Le rapport des employés à la mobilité interne est différent selon leurs âges et leurs genre ». Nous avons également pu voir que la mobilité compte de nombreux atouts qui font d'elle un facteur de fidélisation des salariés, les trois plus importants sont, l'augmentation salariale, le développement des compétences, et plus de responsabilité. Ce qui vient également confirmer notre hypothèse, H2: « la mobilité interne comme facteur de développement des compétences peut constituer une source de fidélisation des employés ». Nous avons pu aussi conclure à partir de notre enquête, qu'elle soit choisie ou subi, horizontale ou verticale, elle est souvent synonyme de développement pour beaucoup de salariés, elle est donc l'occasion de confirmer des compétences et d'en révéler d'autres. Les employés lui accordent davantage d'importance voir des fois plus que la rémunération, mais le nombre de fois à en avoir bénéficié, n'a aucun rapport avec leur fidélisation, nous pouvons donc infirmer notre hypothèse, H3: «Une mobilité interne récurrente (plusieurs fois pendant la carrière) renforce la fidélité de l'employé à l'égard de son entreprise». La mobilité occupe une place très importante, une entreprise sans mobilité interne est synonyme d'ennuie, cela signifie aussi que l'entreprise ne se soucie pas de ses employés et de leur développement, ils risquent donc de changer de lieu de travail où ils auront plus de chance de découvrir de nouvelles expériences et d'acquérir de nouvelles compétences, ce qui affirme notre hypothèse, H4: « la mobilité interne, joue un rôle important dans la fidélisation des employés». A travers cette enquête, nous avons pu montrer, que la mobilité en elle-même n'est pas le seul facteur de fidélisation, ainsi il faut un ensemble de mesures et de pratiques, Ainsi il ressort de nos résultats l'existence d'un lien significatif entre la mobilité interne et la fidélisation des salariés.

Les résultats de notre étude suscitent sans doute des implications managériales, ils suggèrent que la mise en place d'une politique de mobilité interne est nécessaire pour faciliter et améliorer la fidélisation des employés. Nos résultats indiquent qu'une entreprise qui favorise le développement de ses employés à travers la mobilité interne, verra de moins en moins ces derniers partir. En outre, nous trouvons une relation positive entre la mobilité interne et la

fidélisation, nos résultats devraient encourager les entreprises à renforcer leur dispositif de gestion de mobilité interne. Ainsi, nos résultats pourront donc servir à sensibiliser les différentes entreprises à adopter une culture de mouvement interne, et à mettre en place, de manière visible, une politique de mobilité interne bien définie et enfin lui accorder plus d'importance.

Évidemment, à toutes recherche des limites, la première limite que nous voudrions exposer, est que pour des raisons de confidentialité, un nombre de questions ont été supprimées de la première version du questionnaire, ce qui fait que notre étude soit moins détaillée que ce qui était prévue, il aurait été pertinent de déterminer l'implication et la satisfaction des employés

De plus, ce qui représente la deuxième limite, est que nous n'avons pas un point de vue précis des employés sur leurs expériences vécues ainsi que celui des gestionnaires sur la mobilité interne, pour ensuite les comparer.

Afin d'étendre les recherches sur des paramètres qui n'ont pas été abordés dans le cadre de notre travail, nous proposons, comme mentionné dans les limites, qu'il serait intéressant d'étudier la mobilité interne au niveau des gestionnaires, considérés comme des acteurs clés, leur point de vue est aussi important que celui des employés.

Il serait aussi pertinent de pouvoir faire une comparaison avec d'autres entreprises, de différents secteurs ou différentes tailles, afin de voir celles qui sont les plus avancées en termes de fidélisation des employés à travers la mobilité interne.

Enfin, nous espérons que notre étude vous a permis de mieux cerner le présent sujet, et de comprendre à quelle mesure il est indispensable de s'occuper de la mobilité interne des employés.

Références bibliographiques :

Ouvrages :

CADIN(L), GUERIN (F), PIEGEYRE (F). (2012), Gestion des ressources humaines : pratiques et éléments de théorie. éditions DUNOD, 4^{ème} édition Paris.

CARTOUX (S) et LOISIL (F). (2006), La mobilité et les parcours professionnels, édition anact.

GILBERT (P) et THIONVILLE (R). (1990), La mobilité personnelle ressorts et freins d'après Gestion de l'emploi et évaluation des compétences. ESF, Paris.

LAROCHE (P), GUERY (L), MOULIN (Y), SALESINA (M), STEYENOT (A). (2019), GRH : Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH.

PERETTI (J-M). (2005), Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris.

PERETTI (J-M). (2015), Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris.

Articles :

AMOSSE (T), (2003), externe ou interne, deux visages de la mobilité professionnelle, division d'emplois, Insee.

ARANEDER (J) et al. (2003), la mobilité interne.

BARUEL (D) et al. (2012), L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux. Recherches en Sciences de Gestion 2012/5 (N° 92).

BERTRAND (N) et al., (2013), politiques et pratiques de mobilité interne des cadres dans les entreprises, N2013-46, Apec.

CARTOUX (S) et LOISIL (F), (2006), La mobilité et les parcours professionnels, éditions anact.

DUPRAY (A) et RECOTILLET (I), (2009), Mobilité professionnelle et cycle de vie, édition INSEE, article n°423.

ELOUAER (I). (2008), La mobilité professionnelle des salariés : déterminants et impact sur la performance organisationnelle, Sénégal.

GUY-COUILLE (M), DALMASSO (C), SARDAS (J-C), (2015), L'évaluation des mobilités intra-organisationnelles: les conditions de succès d'une mobilité.

JANAND (A). (2013), La carrière intra organisationnelle en mouvement: les apports du mouvement brownien à l'étude de la mobilité interne des cadres des grandes entreprises françaises. Edition Management & Avenir, article n 64.

JANAND (A) et BRILLET (F), (2015), La mobilité interne en tension dans les entreprises publiques : entre fins et moyens.

JANAND (A).MAIZERAY (L), VOYNNET-FOURBOUL (C., (2018) La mobilité interne à l'épreuve de la diversité, Edition ISEOR, article n 126.

JUNGBLUT (J-M). (2016), Career Transitions and Internal Mobility, Eurofound.

KELLER (Jr) , (2015), Markets, Networks and Internal Mobility: The Allocation of Human Resources Within Contemporary Organizations.

LAURENT(G), ALAIN (R), SANDRINE (T). (2012), La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique. ESKA.

LOBOSCO (M). (2020), Global Talent Trends Report 2020, 4 trends changing the way you attract and retain talent, LinkedIn. <https://business.linkedin.com/>

MARTENSEN (A) et GRONHOLDT (L). (2006), Internal marketing: a study of employee loyalty, its determinants and consequences, Edition Business Perspectives.

MIGNONAC (K). (2001), Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle : étude auprès d'une population d'ingénieurs.

MUCCHIELLI-MARIUS (M-P). (1987), La mobilité des personnels dans la fonction publique de l'état, CNRS IRESCO.

OUVI (B), (2018), Pratique de la mobilité interne et la performance individuelle des cadres.

PRALONG (J). (2009), Projet de mobilité interne et carrière organisationnelle : d'un nouveau modèle du projet à une redéfinition de la carrière, Groupe ESC Rouen, France.

ROGER (A) et VENTOLINIE (S), (2004). La mobilité professionnelle au-delà des mesures classiques.

SULLIVAN (S), (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda Sherry E. Sullivan Bowling Green State University Journal of Management.Vol. 25, No. 3.

THILL (C), LEPORI (M), (2019), La mobilité du salarié, Panorama des mobilités professionnelles des cadres : La mobilité des cadres se maintient à un niveau élevé.

THOMAS et al., (2007), determinants of job mobility: a theoretical integration and extension.

Thèses :

Bah (H). (2013), Thèse Pour obtenir le grade de docteur en pharmacie, Université des sciences, techniques et des technologies de Bamako (USTTB).

BARTHELEMY (B). (2009), Flexibilité des pratiques de gestion des ressources humaines et intention de quitter des salariés, Université de Montréal.

BENAMARA (K). (2013), La fidélisation du personnel et la performance de l'entreprise.

BIGAOUTTE (C). (2016), Gestion de la mobilité interne et ses obstacles dans les entreprises du secteur de l'assurance, HEC MONTRÉAL.

BOURCIER (C). (2005). Enjeux et pratiques de la mobilité interne : Une approche par les compétences. Université Paris I.

COMEAU (E). (2005), Les facteurs de satisfaction au travail chez les guides du musée canadien des civilisations, université du Québec, mémoire en loisir, culture et tourisme.

FOSTO (T- Y). (2016), Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie, Université de Lille 2, Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé (ILIS), Master Management et Gestion des Structures Médico-Sociales et Sanitaires.

GUERFEL-HENDA (S) et GUILBERT (L), La fidélisation des commerciaux du secteur bancaire, Université de Picardie Jules Verne, France.

GIRAUD (L) et al., (2012), La Fidélisation des ressources Humaines en période de crise économique, Revue de gestion des ressources humaines.

HANDFIELD-JONES (H). (1999), Grow great executives: give them great jobs.

HASSAR (I). (2008), la mobilité professionnelle à BMCE BANK quelles améliorations pour en assurer la pérennité.

MINKOULOU (G-Y). (2006), Fidélisation du personnel et performance de l'entreprise : une application au personnel d'encadrement, Université de Yaoundé II - DEA en Sciences de gestion.

IDIR (K). (2012), La fidélisation des cadres et la performance des entreprises, Cas pratique : Sonatrach de Bejaia, Mémoire de master en sociologie du travail et des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des sciences humaines et sociales Département des sciences sociales.

JOCELYNE (A). (2004), Marché interne du travail Enjeux et limites de la mobilité, Université François Rabelais.

KANKYONO (M). (2009), Développement des compétences à la Sonar : essai d'étude critique d'un système, Institut supérieur d'informatique de gestion (ISIG) - Maîtrise professionnelle en gestion des ressources humaines.

KHERBOUCHE (K). (2014), L'impact de la fidélisation sur la performance des salariés, mémoire de Master en Sociologie du travail et des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira de Bejaia Faculté des sciences humaines et sociales Département des sciences sociales.

KICHOU (D). (2014), L'impact des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise Cas des entreprises algériennes.

M'BAREK (E). (2007), le développement des compétences et la mobilité professionnelle, Institut Supérieur de Gestion de Tunis

MURY (M-F). (2015), La relation entre le pouvoir d'expertise des professionnels et l'intention de quitter dans les équipes de travail du milieu de la santé.

NDAYIRATA (S). (2017), L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi.

NGOC (T). (2014), Factors Influencing the Organizational Loyalty of Employees in Vietnam, Master Thesis I-Shou University Master Thesis.

OUYAHIA (Z). (2014), impact de la fidélisation des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, Université d'ORAN2.

RAIPUT (S) et al., (2016), job satisfaction and employees loyalty: a study of academicians.

RANDON (S). (2012), actualisation 2011 de la revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par CCECQA en 2000.

RATAGAR (D). (2005), Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction des agents de maîtrise dans les entreprises tchadiennes, Université de Moundou - DEA Sciences de gestion.

SINGH (T) et al. Employee Loyalty towards Organization -A study of Academician Prestige institute of Management, Gwalior.

VALLEE (A). (2007), Stratégies de fidélisation des ressources humaines en contexte de vieillissement et de raréfaction de la main d'œuvre : une synthèse de la documentation empirique internationale, université du Québec.

VAN ETTEN (R). (2018), HR Analytics: A case study on the internal employee mobility in a large multinational Analyze the internal employee mobility and career paths using employee data to find useful insights for the succession planning of an organization.

VENIARD (A). (2011), Implication et employabilité : Un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire.

TADJINE (S), TIGHIDET (S). (2014), L'influence des pratiques de la gestion des ressources humaines sur la fidélisation des cadres : étude pratique entreprise cevital, mémoire de master en sociologie de travail, université Abderrahmane mira de Bejaïa.

TRIPET (C). (2013), La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques le cas des collectivités x et y.

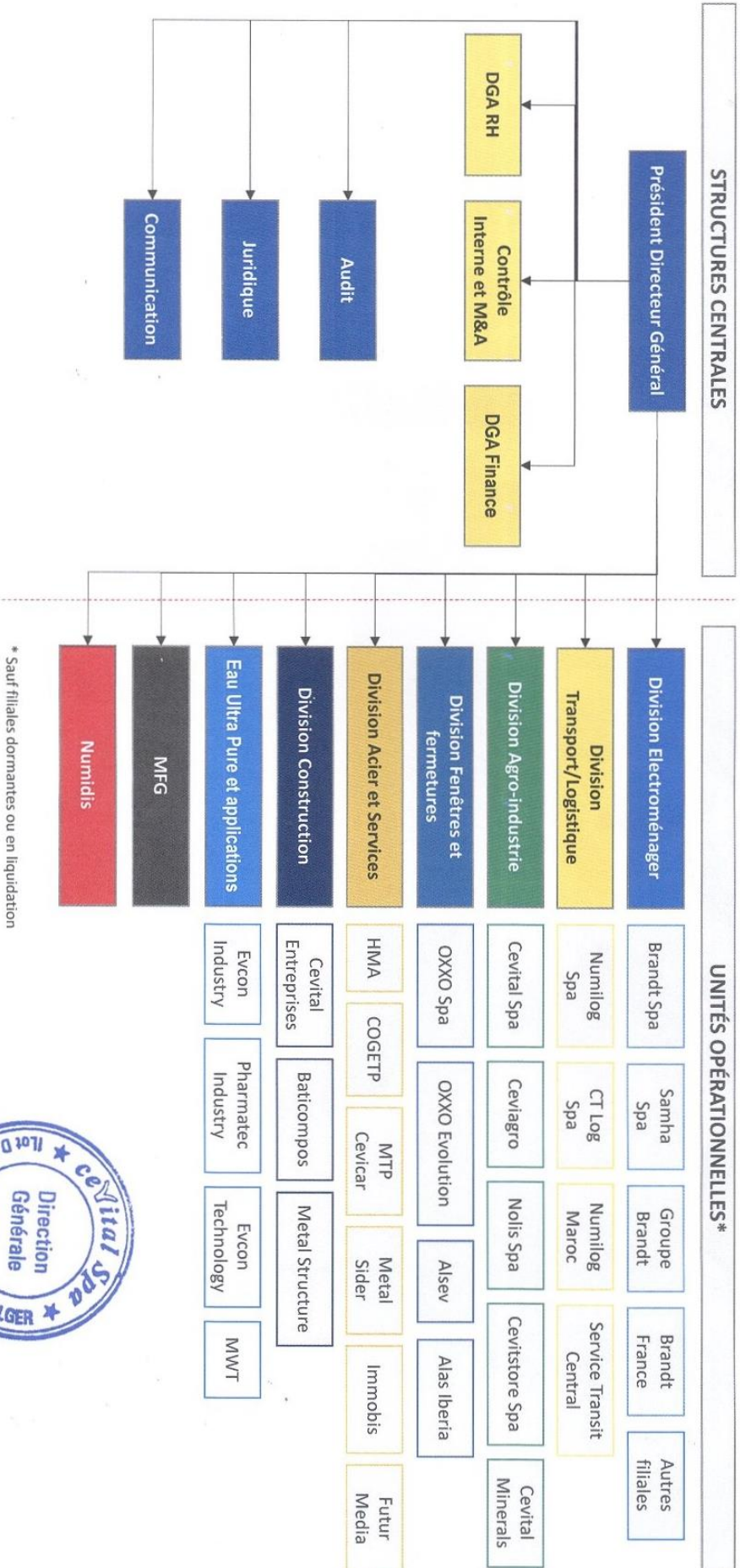
Sites web :

- www.corporate.prismo.io. Consulté le 26/03/2020
- www.courriercadres.com. Consulté le 26/03/2020
- www.keycooptsystem.com. Consulté le 26/03/2020
- www.journaldunet.com consulté le 27/03/2020
- www.voynetf.fr, consulté le 07/04/2020.

- www.memoireonline.com, le 07/04/2020 et le 09/04/2020.
- www.britannica.com, consulté le 09/04/2020.
- www.researchgate.net, consulté le 09/04/2020.
- www.etudier.com, consulté le 09/04/2020.
- www.jobsearch.kellyservices.fr, consulté le 10/04/2020.
- www.citations.ouest-france.fr, consulté le 10/04/2020.
- www.talentmanagementleblog.wordpress.com, consulté le 10/04/2020.
- www.keycooptsystem.com, consulté le 10/04/2020.
- www.business.linkedin.com , consulté le 10/04/2020.
- www.larousse.fr, consulté le 15/04/2020
- www.Cevital.com, consulté le 23/05/2020

ANNEXES

**ANNEXE A- MACRO STRUCTURE DU
GROUPE CEVITAL**



* Sauf filiales dormantes ou en liquidation



**ANNEXE B- SHEMA D'ORGANISATION
DE LA DIRECTION DES RESSOURCES
HUMAINES**



SCHEMA D'ORGANISATION N° 01 DE LA DIRECTION RESSOURCES HUMAINES GROUPE

Ident Directeur Général

Equipe Centrale

Assistante de direction

DRH GROUPE

DRH Groupe Adjuvants et Qualité RH

Pilotage et performance RH

Accompagnement opérationnel RH

Confort

Communication RH

Planification stratégique RH

Direction Acquisition et Gestion des carrières

Direction Formation / Corporate university

Direction Rémunération et Performance

Directiv

Equipe Locale

DRHs filiales

