

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPÉRIEUR DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA



MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDE

Master en Management des ressources humaines

**La mobilité professionnelle interne comme un levier de
fidélisation du personnel au sein de Compagnie TALA
ASSURANCES**

Elaboré par : HAMZAOU I BRAHIM

Les membres des jurys :

- **Mr MOUSSAOUI** : Président
- **Mr MOUHAMED I** : Examineur
- **Mr BELLAI** : Encadrant

Année

2019/2020

Dédicace

Je dédie cette thèse à

À la mémoire de mon cher papa HAMZAOUI ALI.

Je ne saurais exprimer mon grand chagrin en ton absence. J'espère que ce travail soit une prière pour le repos de ton âme

À ma très chers maman GHELAF FRÉHA

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon grand respect, et ma reconnaissance pour les sacrifices que tu as consentis pour mon éducation, j'implore Dieu le tout-puissant de vous accorder bonne santé et longue vie

À chaque enseignant que nous apprenons de ses mains tout

Au long de notre parcours académique

Remerciement

Dieu merci pour la santé, la volonté et le courage qui nous ont accompagné durant le cursus universitaire afin de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à présenter nos plus vifs et sincères remerciements à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail, tout particulièrement notre Encadreur Monsieur :

D. Belali Mounir

Pour toute l'attention qu'il nous a apportée, nous lui témoignons toute notre reconnaissance pour son conseil, et son orientation.

Nous remercions également tous les personnels de TALA pour leur accueil et leurs soutiens sans oublier les membres de la direction des ressources humaines

A nos chers parents et famille ainsi, tous les amis, auxquels nous sommes toujours reconnaissants de nous avoir continuellement donné de précieux conseils appuie.

Liste des tableaux :

Tableau N°	Intitulé du tableau	Page
Tableau N°1	Le chiffre d'affaires de TALA en 2008 par produit	46
Tableau N°2	Le chiffre d'affaires de TALA en 2008 par Réseau	46
Tableau N°3	La composition de l'échantillon selon le sexe	50
Tableau N°4	La répartition de l'échantillon selon le l'âge	51
Tableau N°5	La répartition de l'échantillon selon le niveau d'éducation	52
Tableau N°6	La répartition de l'échantillon selon la CSP	53
Tableau N°7	La répartition de l'échantillon selon le type de mobilité interne vécues	54
Tableau N°8	La satisfaction au contenu des taches	55
Tableau N°9	La réponse d'échantillon sur la question n°07	56
Tableau N°10	La réponse d'échantillon sur la question N°08	57
Tableau N°11	La réponse d'échantillon sur la question n°09	58
Tableau N°12	La réponse d'échantillon sur la question n°10	59
Tableau N°13	La réponse d'échantillon sur la question n°11	60
Tableau N°14	La réponse d'échantillon sur la question n°12	61
Tableau N°15	La réponse d'échantillon sur la question n°13	62
Tableau N°16	La réponse d'échantillon sur la question n°14	64
Tableau N°17	La réponse d'échantillon sur la question n°15	65
Tableau N°18	La réponse d'échantillon sur la question n°16	66
Tableau N°19	La réponse d'échantillon sur la question n°17	67

Liste des figures :

Figure N°	Intitulé du Schema	Page
Figure N° 1	Les Acteurs de la fidélisation	31
Figure N° 2	Effectif de TALA assurance en 2018	45
Figure N° 3	L'organigramme de l'entreprise	47
Figure N° 4	Représentation graphique sur la répartition par sexe	50
Figure N° 5	La représentation graphique de la répartition selon l'âge	51
Figure N° 6	La représentation graphique de la répartition selon le niveau d'éducation	52
Figure N° 7	La représentation graphique de la répartition selon la CSP	53
Figure N° 8	La représentation graphique de la répartition selon le type de mobilité	54
Figure N° 9	Composition de l'échantillon selon la satisfaction du contenu des taches	55
Figure N° 10	Le suivi d'une formation pour s'adapter au nouveau poste	57

La liste des abréviations :

L'abréviation	La signification
DRH	Direction ressources humaines
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humains, Responsable Hiérarchique
GPEC	Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences
CSP	Catégorie socioprofessionnelle
TALA	TAAMINE Life Algérie

Sommaire

Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : le cadre théorique de la mobilité professionnelle.....	4
1.1. La notion de la mobilité interne et ses modalités.....	6
1.2. Les enjeux de la mobilité professionnelle interne.....	8
1.3. Les déterminants et les avantages de la mobilité interne.....	12
1.4. Les outils et pratiques de la mobilité interne.....	17
1.5. Les obstacles de la mobilité interne.....	21
Chapitre 2 : le cadre théorique de La fidélité du personnel.....	25
2.1. La notion de La fidélité du personnel	27
2.2. Les enjeux de La fidélité du personnel	29
2.3. Les acteurs de La fidélité du personnel	31
2.4. La salaries concernes par la fidélisation et les moyens de fidéliser.....	33
2.5. Les déterminants de La fidélité du personnel	35
Chapitre 3 : Analyse de relation de la mobilité professionnelle interne et la fidélisation du personnel	43
3.1. La présentation d'TALA ASSURANCES	45
3.2. La démarche méthodologique de l'enquête.....	48
3.3. Le résultat de l'étude.....	68
Conclusion générale	72

ملخص الدراسة

سعت هذا الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحركية المهنية الداخلية وولاء الأفراد داخل المؤسسة، وقد تم اعتماد مؤسسة تالا للتأمينات كمجتمع للدراسة؛ حيث اعتمدنا على دراسة كمية أثناء دراستنا، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات؛ وطبقت الدراسة على عينة مكونة من 17 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أنه يوجد أثر بارز للحركية المهنية الداخلية على الرضا في العمل من جهة، ومن جهة أخرى أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للحركية المهنية الداخلية على الالتزام التنظيمي للأفراد، وأخيراً وجود أثر جزئي للحركية المهنية الداخلية على الحياة الفردية للموظفين.

الكلمات المفتاحية: الحركية المهنية الداخلية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، توازن الحياة الفردية والمهنية

Résumé de l'étude

Cette étude vise à identifier la relation entre la mobilité professionnelle interne et la fidélité du personnel au sein de l'organisation. L'entreprise TALA ASSURANCES a été accréditée comme communauté d'étude, où nous nous sommes appuyés sur une étude qualitative au cours de notre recherche, on a utilisé le questionnaire comme un outil de collecte de données, l'étude a été appliquée sur un échantillon de 17 employés qui ont déjà été mobilisés. Les données collectées ont été analysées par le programme du SPSS.

L'étude a conclu un certain nombre de résultats, dont le plus important est l'effet important de la mobilité professionnelle interne sur la satisfaction au travail, d'une part, et d'autre part, les résultats ont montré qu'il y a un effet positif de la mobilité professionnelle interne sur l'implication organisationnelle et enfin un effet partiel de la mobilité professionnelle interne sur la vie individuelle des employés.

Mots-clés : la mobilité professionnelle interne, la fidélisation du personnel, la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle, l'équilibre de la vie individuelle et vie professionnelle

Abstract

This study was operated to identify the relationship between internal professional mobility and staff within the organization, the company TALA ASSURANCE was accredited as a student community, where we based on a qualitative study during our research, The questionnaire was used as a data collection tool, the study was applied to a sample of 17 employees who have already been engaged in mobility. The data collected were analyzed by the SPSS program.

The study concluded a number of findings, the most important of which is that it stimulates a significant positive effect of internal professional mobility on job satisfaction, As well, the results showed that there is an effect of internal mobility on organization involvement and finally a partial effect of internal occupational mobility on the individual lives of employees

Keywords: internal mobility, job satisfaction, organizational involvement, the balance of individual and working life.



Introduction Générale

Introduction générale

La société actuelle évolue constamment, les entreprises doivent faire face à de nombreuses difficultés surtout l'avancement technologique spectaculaire de siècle dernier a défiguré la notion de travail, et en ricochet le facteur humain qui sera au centre des préoccupations des services des ressources humaines.

La pénurie de main-d'œuvre due au vieillissement de la population fait en sorte que les employeurs doivent trouver des moyens d'attirer et de conserver les meilleurs talents. Les possibilités de croissance et de développement dans l'entreprise sont justement des facteurs très considérés par les employés et de même les candidats talentueux, surtout les jeunes de la nouvelle génération, pour choisir et rester dans une organisation.

L'entreprise doit adapter à des modifications structurelles et organisationnelles. La mobilité professionnelle interne est souvent présentée comme une réponse aux besoins de réactivité et flexibilité, dans un contexte de recherche d'adaptation, de souplesse, de productivité des organisations.

En vue d'atteindre les objectifs fixés, l'entreprise devra optimiser ses ressources disponibles et donner l'importance aux différents domaines: techniques, financiers, et surtout humain. Ce dernier représente un atout clé pour une organisation, il apparaît comme un élément créateur de richesse et de valeur ajoutée, et même un levier stratégique au service de la compétitivité des entreprises.

À cet effet, notre travail s'intituler comme suit : « **La mobilité professionnelle comme un levier de fidélisation du personnel au sein de Compagnie TALA ASSURANCES** ».

Les raisons qui nous ont poussés à la choisir :

- ❖ L'originalité total de notre choix et son apport au développement de la science ;
- ❖ L'importance accrue du facteur humain et sa valeur ajoutée pour la réussite des entreprises ;
- ❖ La démotivation des RH et le travail routinier ;
- ❖ L'évolution du taux d'absentéisme, démissions et conflits au travail.

C'est les raisons fondamentales qui ont motivé le choix du présent thème.

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

Le choix d'opérateur n'est pas dû au hasard, car il confirme ces dernières années une dynamique de croissance équilibrée, cette dynamique est basée sur le développement des ressources humaines, traduit par l'évolution de ses chiffres d'affaires au fil des dernières années.

Notre ambition dans ce travail de recherche est de déterminer la contribution de la mobilité professionnelle interne sur la fidélisation du personnel. En effet, nous aspirons à répondre à la problématique suivante

« Comment la mobilité professionnelle interne peut-elle contribuer à la fidélisation du personnel au TALA ASSURANCE ? ».

Dans notre travail de recherche, nous allons essayer de se pencher sur les questions suivantes afin de bien cerner la problématique et pouvoir répondre à la question de départ :

- C'est quoi la mobilité professionnelle interne et comment elle a pu se développer et devenait un levier de productivité et performance ?
- Que signifie la fidélisation du personnel et comment peut-elle être favorisée ?
- Quel est l'impact de la mobilité professionnelle sur la fidélisation du personnel ?

Afin d'aboutir aux objectifs de notre recherche, nous avons formulé trois hypothèses qui vont être vérifiées tout au long de notre recherche.

- Hypothèse 01 : La mobilité professionnelle interne conduit à la satisfaction du personnel.
- Hypothèse 02 : Il existe une influence positive de la mobilité professionnelle interne sur l'implication organisationnelle du personnel.
- Hypothèse 03 : La mobilité professionnelle interne à impact positive sur la vie individuelle du personnel.

Pour réaliser ce travail, nous avons suivi une démarche méthodologique qui commence par une recherche bibliographique, suivie d'une recherche documentaire en relation avec le sujet traité, ainsi qu'une collecte de différentes données au sein de l'entreprise de TALA ASSURANCE. En outre nous avons procédé à une enquête par questionnaire.

Pour mener à mieux notre travail de recherche, nous avons décidé de structurer en trois chapitres. Deux théorique, et l'autre le cadre pratique de notre recherche. Dans le premier chapitre s'articule sur le cadre théorique de mobilité professionnelle interne, où nous avons travaillé sur divers aspects au contenu de ce chapitre. Nous avons commencé à définir la mobilité professionnelle interne puis ses différents enjeux, ensuite nous avons essayé d'identifier les déterminants les plus importants de la mobilité interne pour l'employé et l'organisation, enfin, identifier les plus importants avantages liés à la mobilité interne ainsi les facteurs qui entravent la mobilité interne.

Pour Le second chapitre s'articule le cadre théorique de fidélisation du personnel. Où nous avons travaillé sur divers aspects au contenu de ce chapitre aussi. On a commencé par La notion de La fidélité puis ses différents enjeux, ensuite nous avons essayé d'identifier les acteurs de la fidélité des personnels les plus importantes et ainsi les salariés concernés par la fidélisation et les moyens de leur fidéliser, enfin les déterminants de la fidélité du personnel

Le troisième chapitre est consacré au cadre pratique de notre recherche, où on a présenté les enquêtes, ainsi l'analyse et l'interprétation des résultats collectés au niveau de TALA ASSURANCE, nous permettant à répondre de notre problématique de recherche.



CHPITRE 01 :
LE CADRE THEORIQUE DE
LA MOBILITE
PROFEEISSONELLE INTERNE

Introduction :

La mobilité professionnelle est un thème qui suscite un grand intérêt, pour les nombreux avantages qu'elle engendre.

Elle permet de transformer le système d'organisation du travail rigide à un système suffisamment performant pour le faire accepter sans créer de distorsions, de rejets ou de conflits.

Elle a une place importante et une identité qui la rend plus en plus nécessaire afin de parfaire les rouages d'un système d'organisation qui a parfois tendance à ne pas toujours fonctionner correctement.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en quatre sections, la première section concerne la notion de mobilité interne et ses modalités, la seconde sera portée sur ses déterminants et ses avantages, puis la troisième qui demeure complémentaire à la seconde et qui porte sur les pratiques et outils de la mobilité interne professionnelle, enfin les obstacles de cette dernière.

Section 1 : La notion de la mobilité interne et ses modalités

la mobilité permet un ajustement dynamique quantitatif et qualitatif des ressources aux besoins du personnel, en se faisant accompagner des changements qui opèrent sur le plan de l'environnement et la stratégie de l'organisation. La notion de mobilité implique l'idée de changement, où l'entreprise s'occupe de la détection des potentiels, études des besoins de l'entreprise en effectif, en compétences ainsi les souhaits de chaque salarié

1.1.1. Définition de la mobilité professionnelle interne

Dans la littérature la définition de la mobilité professionnelle externe est presque claire, dont elle présente, tout ce qui est relatif au changement d'entreprise ou d'employeur par l'employé, en revanche la notion de la mobilité interne a suscité des divergences de points de vue par les théoriciens des ressources humaines. Selon (Amossé, sept. 2003), « la mobilité interne correspond aux salariés qui ont quitté leurs organisations (mobilité géographique) sans changer d'employeur », autant, l'INSEE a une vision commune du concept avec Amoosé. Mais, cette définition est plus restrictive parce qu'elle exclut de son champ d'action tout employé changeant de poste dans une même entreprise ou les autres modalités de mobilité interne qui existe sur le terrain. C'est pourquoi (Meron, Omalek, & Ulrich, 2009), optent pour une définition plus adaptée, « en repérant toutes les promotions et tous les changements de poste ou de fonction au sein de la même entreprise, de la même administration ou du même établissement public ». (Dupray, 2005) sa définition vient enrichir celle du Meron, Omalek et Ulrich, où, elle considère la mobilité interne comme un changement de contenu d'activité, profession, ou une hausse de salaire.

La mobilité interne constitue tout ce qui est relative au changement de post, de métier ou l'augmentation de salaire dans la même entreprise ou groupe, elle prend différentes formes où elle peut être verticale, (passer d'un certain niveau de responsabilité à un niveau plus élevé), ou horizontale, (changer de métier tout en conservant le même niveau de responsabilité), de même, elle peut être verticale et horizontale à la fois, qui consiste à la volonté de l'employé de changer d'environnement et d'évoluer dans sa carrière ou bien involontaire par l'employeur en vue de

répondre aux certains besoins en emplois et compétences tous dépend de la stratégie d'organisation.

1.1.2. Les types de la mobilité professionnelle interne

Parmi les typologies proposées dans la littérature, Nous examinerons cinq grands types de mobilité interne.

1.1.2.1. La mobilité horizontale

Il s'agit d'un changement de poste sans évolution hiérarchique ni changement de salaire ou de responsabilité, ce changement amène le salarié à faire appel à des compétences qu'il n'exerçait pas auparavant ou du moins par de la même façon.

De même la mobilité horizontale s'inscrit souvent dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources humaines, de ce fait nous distinguons deux formes majeures.

1.1.2.2. La Mobilité d'environnement

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

1.1.2.3. La Mobilité fonctionnelle

Elle se caractérise par les changements de poste de travail, de métier à un niveau hiérarchique identique.

1.1.2.4. La mobilité verticale

Elle correspond à un mouvement ascendant ou descendant par rapport à la position hiérarchique actuelle (Schein, 1971). Selon cette vision elle s'exerce par la voie de la promotion, du mode le plus classique attendu par les salariés pour progresser au sein d'une organisation : monter les échelons afin d'obtenir d'un accroissement des responsabilités, d'une reconnaissance de sa hiérarchie et d'une augmentation salariale (Apec, 2013). De même à la baisse aussi par la rétrogradation désormais le mouvement le moins souhaité pour les collaborateurs.

1.1.2.5. La mobilité géographique

Il s'agit d'une mutation selon les nécessités où les motifs sont variés, soient imposés par l'employeur soit venus de la part de l'employé tout en conservant son emploi, son objectif est d'optimiser les ressources humaines. Elle s'applique aux niveaux national et international.

1.1.2.5.1. La mobilité géographique Nationale

Le salarié exerce la même activité, au même niveau hiérarchique avec la même qualification mais dans un autre lieu de travail ou dans une autre équipe sur le territoire national (mutation). Mais parfois le salarié sera affecté à un autre endroit et exerce autre activité à un autre niveau hiérarchique selon le besoin de l'entreprise et le but de ce transfert.

1.1.2.5.2. La mobilité géographique Internationale

Elle consiste à l'orientation du salarié à travailler en dehors du territoire national, pour les cadres de la génération la mobilité internationale est un levier de fidélisation (Apec, 2013).

1.1.2.6. La mobilité de reconversion

Il s'agit d'un mouvement marquant une rupture radicale par rapport à l'ensemble de carrière (construction d'un projet professionnel avec un tout nouveau métier).

1.1.2.7. Mobilité volontaire et involontaire

1.1.2.7.1. La mobilité Volontaire

Il s'agit d'un mouvement volontaire de la part de l'employé sans appui de l'organisation. Elle dépend des possibilités au sein de l'entreprise où le collaborateur détecte un certain déficit ou bien un besoin à répondre par sa compétence ou son expérience.

1.1.2.7.2. La mobilité Involontaire

Mouvement imposé par l'organisation lors d'un changement organisationnel, stratégique ou organisationnel, ou d'une restructuration de l'organisation.

Section 02 : Les enjeux de la mobilité professionnelle interne

La mobilité interne engendre plusieurs enjeux positifs, peut être perçue par rapport à la performance de l'entreprise, la gestion des compétences ...etc. à titre d'exemple en peut citer les exemples suivants.

1.2.1. Plafonnement de carrière

Nous entamons le plafonnement de carrière dans son observation paradoxale objectifs, qui correspond à la stabilité dans le poste occupé ou le niveau hiérarchique, subjectif, qui correspond au sentiment que possède un individu d'être bloqué dans un poste ou un niveau hiérarchique, contenu, qui survient lorsque l'employé maîtrise complètement son travail (Bardwick, 1986), salarial, qui est défini comme l'atteinte d'un maximum sur l'échelle salariale (TREMBLAY & WILS, 1995).

D'abord, la structure plus aplanie des organisations fait en sorte qu'il y a moins de niveaux hiérarchiques, donc peu d'opportunités de mouvement vertical, Ensuite, certains employés vont manquer de compétences et de capacités pour atteindre des niveaux supérieurs, ou ils n'ont pas la volonté tout simplement d'occuper des postes de gestion. Troisièmement en effet, un salarié ne jugera pas son parcours barré s'il est sûr d'avoir des opportunités en progression, même si elles sont à long terme. Par contre, si un employé veut se développer vite à court terme, il peut se sentir plafonné s'il n'a pas de changement de poste à tous les deux ans. Enfin, l'âge peut lui aussi justifier que plusieurs employés soient plafonnés.

La mobilité interne est un outil puissant pour réagir contre L'immobilité relative au plafonnement de carrière par des mouvements verticaux ou horizontaux ainsi l'augmentation de salaire...etc. parce que le plafonnement de carrière a des effets négatifs sur plusieurs variables comme la satisfaction, la fidélisation, la motivation...etc. et cela devient affligé pour les entreprises.

1.2.2. La polyvalence

Avec la croissance des organisations ainsi que l'éclatement technologique au tournant du nouveau millénaire, est apparue l'exigence de capital humain ainsi que son développement et son maintien, il est devenu nécessaire de s'orienter vers « multi polarité professionnelle » en adéquation aux exigences économiques et sociales de l'évolution des organisations, à l'inverse de l'approche taylorienne de la spécialisation des tâches, où la dimension humaine est exclue, «un homme, une tâche, un poste de travail », le principe de la polyvalence suppose, dans le champ de l'organisation du travail, Dadoy (1990, p. 125) "la possibilité d'affecter alternativement et/ou successivement, un homme à deux tâches différentes, à deux postes de travail différents, à deux fonctions différentes", a polyvalence est présentée comme une réponse

aux besoins de flexibilité et de réactivité de l'organisation, et comme la qualité d'une personne qui a plusieurs spécialités et plusieurs compétences », elle peut revêtir deux dimensions, Horizontale, qui correspond à une compétence qui s'élargit à la maîtrise des techniques d'un métier vers d'autres métiers, Verticale, qui correspond à une compétence permettant l'intégration d'une fonction vers d'autres fonctions à d'autres niveaux.

La polyvalence se distingue de la mobilité. La polyvalence entretient des liens étroits avec la mobilité, néanmoins elle ne se réduit pas à des changements de postes mais fait référence à un élargissement des tâches assumé. Ici, le concept de polyvalence associe la rencontre pour le professionnel de diverses situations et le développement de ses compétences. Mais avec les aspirations du personnel telles que, la flexibilité, la transmission de savoir, la transversalité, la formation continue et la gestion des carrières, peuvent être traduits par : alternance des tâches, rotation des postes, élargissement des tâches, enrichissement des tâches, groupe Semi-autonome...etc. En conséquence la polyvalence contribue d'une façon directe ou indirecte à enrichir les capacités des individus, ce qui va permettre d'exploiter les opportunités en mobilité.

En effet, La mobilité accroît la polyvalence et agit positivement sur la motivation et l'implication des salariés, puisque ceux-ci se voient capables d'assumer des postes dont la variété ne laisse pas de place aux phénomènes de routine et de lassitude, en plus permet à l'organisation de disposer de ressources mobilisables capables de répondre à des absences ou des variations de charge de travail.

La polyvalence est souvent présentée comme une réponse aux besoins de flexibilité et de réactivité de l'organisation : « dans un contexte de recherche d'adaptation, de souplesse et de productivité au niveau du travail et des organisations, la polyvalence est souvent évoquée comme une solution évidente » D'autre part, elle permettrait de développer le champ des compétences des salariés et contribuerait alors à augmenter leur autonomie et leur employabilité.

1.2.3. L'employabilité

La littérature théorique des ressources humaines définit l'employabilité comme garantir que les individus peuvent obtenir les compétences requises pour saisir les opportunités d'emploi dans un monde en mutation rapide (MARTINE, 2006). Elle correspond à la chance pour l'employé pour développer ses compétences, s'adapter à diverses situations de travail et être flexible aux

changements de l'environnement interne et externe et. À l'interne L'employabilité permettrait à tout salarié d'être un acteur du maintien et du développement de ses compétences, pour s'adapter en permanence aux évolutions des métiers et être toujours apte à changer d'emploi, sans difficultés majeures de reconversion (MARTINE, 2006).

Maintenir et développer l'employabilité des salariés s'avère aussi une nécessité pour l'entreprise, les salariés comme les entreprises ont intérêt à faire croître l'employabilité en incitant à la mobilité, en développant et en valorisant les compétences, en favorisant les transitions professionnelles, car celle-ci gagne à développer chez ses salariés des compétences recherchées et diversifiées qui peuvent lui procurer des gains de productivité, de flexibilité et de compétitivité, gage de survie dans un environnement concurrentiel accru.

Enfin, le développement de l'employabilité des salariés ou leur capacité d'adaptation à occuper un autre emploi en interne comme à l'extérieur est un levier majeur qui va augmenter leur sentiment de sécurité face à l'évolution des emplois et des métiers réapprentissage imposés par le changement de poste ou de fonction.

L'individu qui développe son employabilité, développe sa polyvalence et il s'inscrit dans une démarche pro-active de réflexion sur son parcours professionnel.

L'employabilité ajoute une notion plus générale de développement des compétences celle du projet professionnel. Le développement de l'employabilité d'un individu passe par l'élaboration de son projet professionnel qui sert à fixer un horizon de perspective à envisager pour atteindre des objectifs clairs il s'inscrit dans une dynamique de développement des compétences lui permet de saisir les opportunités en mobilité.

1.2.4. La reconnaissance professionnelle

Si l'accès à un poste donné dépend purement du diplôme, où la qualification est l'élément essentiel du tri, elle est censée dépendre des acquis en formation, dans la mesure de donner le meilleur aperçu de leur capacité et aussi de leurs potentialités, il est nécessaire de prendre en compte les savoirs acquis dans le travail qui se découlent de l'expérience personnelle et professionnelle soit le savoir-faire et savoir-être. Parmi les questions essentielles qui se posent aux entreprises, nous soulignons la reconnaissance des collaborateurs : sur quelle base identifier et évaluer le travail réalisé par eux.

La reconnaissance professionnelle ne se résume pas à la qualification, mais ce sont les compétences et les aptitudes que l'entreprise tente de les prendre en considération progressivement, en ce sens elle tient davantage des savoirs acquis par la formation initiale, de l'expérience, des formations entreprises pendant l'activité professionnelle, et aussi et surtout des capacités à mobiliser et adapter en fonction des situations de travail.

Afin de réguler les relations entre dirigeants et salariés, la notion de qualification est apparue et correspond à l'idée qu'un salarié appartient à un collectif, lui attribuant ainsi un statut social. En effet, la notion de qualification s'appuie à la fois sur les conventions collectives du travail, les classifications qui hiérarchisent les postes de travail et l'apprentissage professionnel qui classe les diplômes autour de savoirs spécifiques.

En conséquence, c'est la question de la reconnaissance professionnelle qui est en jeu. En effet, la qualification correspond aux acquis une fois pour toutes, en particulier en cas de mobilité. Mais, on ne néglige pas ses limites : l'instabilité croissante des situations de travail et la rapidité avec laquelle les emplois évoluent, les savoirs attestés par des diplômes ne garantissent plus que les salariés soient réellement capables de satisfaire en permanence à ces emplois.

Section 3: Les déterminants et les avantages de la mobilité interne

Les déterminants de la mobilité internes sont nombreux et varient selon l'organisation, le secteur d'activité...etc. parmi ces derniers on met en valeur les plus convenus en consensus. Nous entamons les déterminants de la part de l'entreprise puis de la part de l'individu.

1.3.1. Les déterminants de la mobilité interne

1.3.1.1. Pour l'entreprise

1.3.1.1.1. La taille de l'entreprise

Plus l'entreprise est grande plus les opportunités des mouvements internes sont nombreuses. À l'inverse, les entreprises de petite taille offrent moins de possibilités de changement de poste en interne (APEC, Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises, 2013). Selon la dernière étude de l'APEC « la mobilité interne est plus élevée dans les entreprises de plus de 50 salariés, où les opportunités sont plus nombreuses que dans les plus petites entreprises (apec, 2018) ». À travers cette vision, lorsque la taille est grande les mouvements internes vont

augmenter et l'entreprise offrent plus d'opportunités en matière de mobilité interne, désormais plus facile le changement de poste, d'emploi, ou de service.

1.3.1.1.2. La structure organisationnelle

Plus l'organisation est verticale, plus il va y avoir d'opportunités en mobilité interne (Apec, Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises, 2013). Il s'agit d'entreprise avec plusieurs niveaux hiérarchiques, ce qui encourage les mouvements verticaux. De même, il y aura la chance d'attraper des postes d'un niveau hiérarchique identique mais d'autres compétences d'en bénéficier, cette mobilité horizontale sert d'être polyvalent et employable. La structure de l'entreprise peut avoir un impact sur les compétences requises pour que la mobilité verticale ou latérale soit plus rapide et efficace.

1.3.1.1.3. La culture organisationnelle

Pour que la politique de mobilité interne soit développée, la direction d'entreprise doit faire en sorte que la mobilité interne soit intégrée dans la culture, et que les valeurs de l'entreprise soient acceptées par toutes les parties concernées. Par conséquent la culture organisationnelle qui favorise le mouvement intérieur va influencer affirmativement sur la mobilité interne.

1.3.1.1.4. Le style de management

Les managers avec un style de gestion plus flexible et ouverte vont favoriser et faciliter les mouvements internes, également, leur style de management consiste à valoriser le développement des compétences des collaborateurs par le changement de poste dans la même fonction ou entre les différents secteurs de l'entreprise. Ce type adopté par Les managers permettra de renforcer la communication entre l'employé et leur administration, ce qui mène le personnel à saisir les différentes opportunités de carrière dans l'entreprise en renforçant le sens d'écoute.

1.3.1.2. Pour l'individu

Dans le cadre de la théorie du capital humain de Becker (BECKER, 1962), qui considère que le capital humain de l'individu est représenté à la fois par ses (connaissances, Compétences et aptitudes personnelles), ce qui influencent la prise d'une décision de mobilité et le passage d'un emploi à un autre.

Plusieurs auteurs ont étudié les différentes alternatives extra-organisationnelles qui se présentent aux individus et les ont reliés au degré de l'activité économique et au nombre des organisations

« visibles » (celles offreur d'emplois), mais le nombre d'organisations visibles dépend pareillement du réseau personnel de l'individu, un aspect souvent négligé par les études sur la mobilité (HALABY, 1988). En effet, la capacité d'identifier de nouveaux emplois dépend de l'hétérogénéité des contacts des personnes (MARCH & SIMON, 1958). Cet argument a été approuvé par (GRANOVETTER, 1974), les contacts hétérogènes de l'individu ainsi que ses caractéristiques et ses aptitudes personnelles et professionnelles qui accroissent le nombre des organisations visibles et influencent la décision en mobilité. Donc le capital social de l'individu augmente les organisations visibles qu'il peut y accéder par l'usage du pouvoir d'influence de ses contacts sur le marché du travail. En d'autres termes, l'hétérogénéité des contacts de la personne lui permette d'augmenter le nombre d'emplois qu'il est susceptible d'occuper en donnant la chance d'améliorer sa situation.

Pour (MARCH & SIMON, 1958) « Quand le collaborateur bénéficie des ressources importantes, il aura plus d'opportunités offertes ». Cela veut dire, que les opportunités dépendent des ressources mises à leur disposition, à savoir : l'éducation, la formation professionnelle et l'expérience.

Pour (DUPRAY & HANCHANE, Décembre 2000), les conséquences de la formation professionnelle sur l'individu, surtout en matière de responsabilité, d'évolution de carrière et de salaire, influencent de manière significative la décision de mobilité.

(JANOWITZ, 1958). Des recherches effectuées en Allemagne, ont mis lumière un rapport entre le niveau de scolarité et la mobilité. Plus le niveau scolaire croît, plus l'éventualité de mobilité ascendante croît et la mobilité descendante tend à baisser. En même fait (BLAU & DUNCAN, 1967) font apparaître, également, une relation d'intensité modérée entre le niveau de scolarisation et la mobilité ascendante, en cernant l'effet positif du statut social de ses parents sur son accomplissement social.

(VAN DER LINDEN, 1999), montre qu'il y a des discriminations sur le marché du travail en matière du sexe et race, où les femmes et les hommes n'ont pas les mêmes modèles de mobilité en d'autre terme, ils n'ont pas la même courbe d'avancement de carrière, cette discrimination limiterait la mobilité des femmes en particulier, en effet c'est une atteinte à la structure d'opportunité de (MARCH & SIMON, 1958) qui correspond auxquelles s'offrant aux individus en fonction de leur position et profession. Signalé aussi par le modèle de (JOVANOVIC, 1979), où les individus quittent leurs organisations qui n'offrent pas de bonnes perspectives de carrière

pour saisir les opportunités qui se présentent à eux sur le marché du travail, dans le même sens (CADIN, BENDER, SAINT-GINIZIEZ, & PRINGLE, 2000), citent les spécificités nationales telles que la culture, les critères d'accès aux responsabilités dans le pays, le poids du diplôme et de l'expérience dans l'évaluation du potentiel humain.

Toutefois, (DANY & LIVIAN, 2002) la mobilité nient que la mobilité soit une action planifiée dans un plan de carrière. Ils mentionnent, au contraire, l'existence de la « mobilité de conversion » et soutiennent la notion de « les carrières sont hasardeuses ».

Pour (CADIN, BENDER, SAINT-GINIZIEZ, & PRINGLE, 2000), plusieurs recherches développées sur les transitions de carrière ont attribué aussi une place majeure aux caractéristiques des secteurs, des professions et des régions pour analyser et évaluer la mobilité.

En effet, le capital humain de l'individu représente une ressource spécifique qui conditionne son accès au marché du travail. Pour l'individu, plus le niveau d'éducation et de formation est élevé, plus il aura la chance de retrouver facilement un autre emploi à la suite d'un départ volontaire ou involontaire. Ce changement lui permet d'accéder à un statut social et à une amélioration de son niveau de vie et de ses revenus. Par ailleurs, l'investissement en formation générale et spécifique représente un moyen essentiel et pertinent à l'amélioration du capital humain et l'accroissement de la productivité, cependant, pour préserver son capital humain, l'organisation a intérêt à fidéliser et préserver ses employés.

1.3.2. Les avantages de la mobilité professionnelle interne

1.3.2.1. Pour l'employé

Plusieurs auteurs ont rappelé que la mobilité interne contribue à l'amélioration de la satisfaction, la motivation, l'implication et l'engagement des employés au travail (Abraham, 2004). Dans ce stade les travaux de (OUYI Badji) ont montré une corrélation positive entre la mobilité interne et la motivation (OUYI, 2018), selon lui la mobilité permet aux salariés de changer de travail et d'éviter une routine démotivante. Un autre atout est cerné aussi et qui consiste que la mobilité interne des employés est la diffusion des savoirs tacites et la culture au milieu de l'entreprise. L'apprentissage sur le terrain permet aux salariés d'acquérir à la fois d'expertise dans son nouveau poste et de transférer son savoir-faire à ses nouveaux collègues. Ce qui serve d'améliorer la flexibilité des employés tout en renforçant leur sentiment d'appartenance et

implication (Abraham, 2004). Les connaissances qui seront développées sont spécifiques à l'organisation, et qui augmentent l'employabilité intérieure et l'autonomisation au travail.

La mobilité interne permet aux employés de développer leurs compétences (Taleo, 2011 P. 12) ainsi que, promouvoir l'évolution de leur carrière. Évidemment, les employés mobiles ont la possibilité d'expérimenter des échanges en expériences, une variété de rôle, l'élargissement de leur maillage social à l'intérieur de la firme en limitant l'ennui et la fatigue et diminuer le plafonnement de leur carrière. La mobilité interne permet aux employés d'accélérer leur schéma d'évolution, ce qui les rend plus productifs et performants.

1.3.2.2. Pour l'organisation

D'après, (OUYI, 2018) La mobilité interne est un levier majeur de management des Ressources Humaines et réagit directement à la performance individuelle des cadres. L'initial avantage de la mobilité interne est d'économiser les coûts de transaction (Abraham, 2002). D'ailleurs son usage au marché externe engendre des coûts de transaction très élevés comme les coûts d'accès à l'information et le manque de certaines compétences ...etc. Les initiatives de mobilité à l'intérieur permettent aussi de diminuer les charges de recherche des candidats en extérieur et surtout les dépenses liées à l'acquisition des talents (Taleo, 2011 P. 12). Néanmoins, à l'inverse aux candidats du marché externe, l'organisation connaît bien les compétences, les aptitudes ainsi la performance de ses employés à l'interne ce qui diminue l'asymétrie d'information (Abraham, 2004/2002). Enfin, les collaborateurs à l'interne appartiennent déjà à la culture d'entreprise ce qui facilite leur adaptation d'une manière plus rapide et efficace dans le nouveau poste (Apec, 2013).

La mobilité interne est une source d'avantage concurrentiel permettant de créer des ressources rares et inimitables (Abraham, 2004). D'ailleurs l'apprentissage et l'accumulation de compétences individuelles par la mobilité interne permettent de traduire le capital humain en source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise (Abraham, 2002). En revanche la valorisation du capital humain et l'évolution des compétences collectives par les fragmentations des savoirs, permettant à l'organisation de devenir apprenante et rende-t-elle capable de faire face aux bouleversements extérieurs. À partir de là, on peut dire que la mobilité interne permet de retenir les collaborateurs, d'optimiser la conformité des compétences et des emplois, d'accumuler des expériences, de transférer des savoir-faire et d'approfondir la culture d'entreprise.

Également la mobilité interne aide à la visibilité de l'entreprise par les nouveaux candidats. Les possibilités de progression et d'évolution dans le travail sont entre les avantages les plus recherchés par les employés. Plusieurs études ont mis en évidence les marchés intérieurs, dont la plupart sont convenus qu'un marché interne bien vivant et très développé constitue un attrait pour les candidats de l'externe.

L'étude de (APEC, 2018) a démontré qu'il y a un impact de la mobilité interne sur le turnover pour la génération Y, c'est-à-dire la nouvelle génération des travailleurs qui souhaite progresser rapidement dans l'entreprise et pouvoir se développer à travers plusieurs expériences.

Section 4 : Les outils et pratiques de la mobilité professionnelle interne

Pour ce qui est des outils utilisés pour la mobilité interne, il y a des outils pour faire connaître les opportunités internes, donc les postes vacants dans l'entreprise, et des outils pour faciliter les mouvements internes.

Plusieurs pratiques sont mises en place pour opérationnaliser la mobilité interne au sein de l'organisation.

1.4.1. Les outils de la mobilité professionnelle internes

1.4.1.1. Pour connaître les opportunités internes

1.4.1.1.1. La bourse à l'emploi

Les entreprises adoptent des outils spécifiques pour communiquer à l'interne sur les postes disponibles (le recrutement interne). Ils varient selon la taille de l'organisation pour tous les RH, la bourse à l'emploi est un outil clé dans le processus de mobilité puisqu'elle permet la diffusion immédiate de l'information pertinente à l'ensemble des structures de l'entreprise. (Apec, 2013). En d'autre terme, la bourse d'emploi sert à diffuser des offres d'emploi en interne à travers le réseau interne de l'entreprise: « Elle peut aider à l'efficacité de recrutement, par la diversification des candidatures potentielles pour le recruteur et au large accès des personnes à l'offre d'emploi (DGAFP, édition 2016 p 21) ». Ainsi, elle permette d'améliorer la communication interne et de renforcer la fidélisation des salariés. Ce qui consiste à donner priorité au recrutement interne, puis le recrutement externe, en vue de répondre aux besoins en

compétences tirés auparavant, et ceci par les outils qu'il faut comme, les annonces sur internet, la radio, les réseaux sociaux, bouche à l'oreille et le tri classique de CV.

1.4.1.1.2. Forums métiers

Les forums métiers sont des espaces d'informations de découverte et d'échange d'informations comme les salons d'informations, ces forums sont en effet un lieu d'échanges collègues et supérieurs hiérarchiques pour discuter sur les opportunités disponibles d'emploi dans l'entreprise.

1.4.1.2. Pour Faciliter les mouvements internes

1.4.1.2.1. La carte de mobilité

Elle consiste à faciliter le processus de la mobilité interne notamment pour les entreprises qui possèdent un nombre d'effectif élevé en précisant les principes de mobilité. Cet outil permet de fixer les engagements mutuels de l'organisation et des employés et préciser un état des règles et des procédures concernant la mobilité interne, ainsi que l'identification des moyens et incitations soulignés par l'organisation: « Elle est le support d'une pratique qui consiste à la recherche d'une meilleure adéquation possible entre les missions et les profils, ainsi les aspirations des collaborateurs (DGAFP). Par conséquent la carte joue un rôle stratégique en matière de pilotage d'équipe. Elle permet de développer les carrières, répondre aux intérêts communs de l'employé et son organisation, rendre les employés acteurs à leurs mobilités, cibler l'alignement entre le profil souhaité du candidat et le poste et soutenir les parcours des profils à mobiliser.

1.4.1.2.2. Référentiel d'emplois/ compétence

Le référentiel Emplois Compétences « Contribue à l'identification des compétences nécessaires pour le bon exercice des fonctions » (BnF, Édition 2012 p 04). Pour construire un référentiel de compétences, il faut repérez-les savoir et les savoir-faire utilisés dans chaque emploi ou métier. L'approche se décompose aussi en trois étapes. Tout d'abord, il s'agit de lister toutes les compétences liées à l'exercice de métier. Ensuite, les compétences seront regroupées et classées en domaines, puis en familles, et enfin en macro- familles de compétences. Enfin, les spécialistes- métiers définissent le niveau de complexité de chaque compétence. « Ces référentiels mentionnent le descriptif des compétences attachées à chaque métier. Ce qui permet ensuite d'établir des passerelles entre différents postes » (Apec, 2013). Donc elle constitue une

source d'information essentielle pour les grandes entreprises et considéré comme un outil fondamental de mobilité interne et de fidélisation des employés.

1.4.1.2.3. L'entretien annuel d'évaluation

C'est un outil qui facilite la communication entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchiques, en donnant l'occasion aux employés à exprimer leurs souhaits en matière de mobilité, ainsi que recenser les besoins en formation en vue d'en bénéficier, cet outil sert à recueillir des informations sur les individus à mobiliser (anticipation et planification) aux prochaines mises en place.

1.4.1.2.4. Le profil des talents

C'est un répertoire digital qui donne la possibilité de connaître le capital humain présent dans l'entreprise en vue de faciliter les mouvements internes. « Les profils de talents des employés, à savoir leurs compétences, aptitudes, expériences et performance, constituent les informations de base qui vont servir à la mise en correspondance avec les opportunités internes (Taleo, 2011 P. 12) ». Autrement dit, chaque profil contient des données nécessaires au traitement en informations par l'entreprise afin de lier ces profils à des opportunités internes selon une vision stratégique.

1.4.1.2.5. Le plan de remplacement

Les entreprises utilisent cette méthode pour déterminer les employés susceptibles à remplacer ceux qui sont affectés aux postes stratégiques de l'organisation, c'est de prévoir les alternatives possibles dans des cas précis de vacance du poste (démission, retraite... Etc.), ils classifient les employés prêts à être affectés aux nouvelles positions et d'autres qui auront besoin de formation pour acquérir la compétence nécessaire au poste. Cette procédure s'inscrit dans une démarche et une action proactive en mobilité internes.

1.4.2. Les Pratiques de la mobilité professionnelle interne

1.4.2.1. Rotations de postes

Cette modalité de gestion sur deux rotations de postes possible, la rotation intra-fonctionnelle et la rotation inter-fonctionnelle, la première correspond à une mutation entre les différentes fonctions et les différents secteurs de l'organisation. L'autre est utilisée pour approfondir la compréhension et la maîtrise d'une même fonction et qui concerne les collaborateurs qui

contribuent à une rotation entre plusieurs fonctions assurées par son équipe de travail. Les employés qui bénéficient d'une rotation de postes n'occupent pas le nouveau poste de façon continue, néanmoins ils ne reprennent jamais leurs précédents postes.

Cette rotation sert à fournir aux employés une variété d'expériences à travers les différentes rotations dans l'organisation, afin de préparer les talents à des postes de gestion et de direction d'un part, et réduire la perturbation du climat sociale interne en d'autre part.

Cette démarche n'est pas due au hasard, mais elle rentre dans une pratique stratégique avec des objectifs précis qualitatifs et quantitatifs. Pour cela, l'organisation adopte une vision orientée compétences auxquelles seront de plus développé.

La rotation de postes est affectée avec le plan de développement des carrières que ce soit pour les employés en début de carrière, et les employés qui sont plafonnés de carrière.

1.4.2.2. Élargissement des tâches et Enrichissement de poste

L'élargissement des tâches est ciblé à élargir la sphère d'activité de l'emploi à l'horizontale de manière quantitative en amplifiant le contenu du travail, ce sont aussi des additions d'opérations élémentaires débouchant sur un travail recomposé. L'enrichissement de poste, est axé à agrémenter les tâches de l'emploi de façon qualitative avec des pouvoirs de prise de décision, des fonctions de planification et de contrôle, qui sont habituellement accompagnées de l'attribution de tâches plus complexes et de haute qualité, il consiste aussi en la délégation d'une part, de responsabilités au niveau du poste par adjonction de tâches jugées plus motivantes. Elles servent au développement des employés pour qu'ils soient prêts à faire de la mobilité interne éventuelle.

1.4.2.3. La Promotion

Cette pratique est indispensable pour assurer la réalisation des plans de développement individuels des employés pour qu'ils puissent se développer à l'intérieur l'organisation. De plus, dans plusieurs grandes entreprises les promotions restent la pratique dominante d'affectation des postes en interne, Elle permet aussi la valorisation des salariés et son développement ainsi que sa mobilisation constituant un moyen réel de faire la différence au sein de la compétitivité économique.

1.4.2.4. Le remplacement

Le remplacement consiste à trouver des choix remplaçants à l'intérieur dans les cas, d'absence de courte période comme les congés pour vacance ou congé de maladie, la vacation définitive du poste de travail, le décès, l'invalidité ou à la démission.

Cette réaffectation ne dure qu'à la fin de la période fixée par l'entreprise, pour gagner du temps à trouver les candidates appropriées pour ces positions.

Section 05 : Les obstacles de la mobilité professionnelle interne

La mobilité peut générer des répercussions négatives sur le salarié et voire même pour l'entreprise.

1.5.1. Silos organisationnels

Les silos organisationnels représentent le volet structurel le plus important dans la plupart des entreprises qui ne sont pas équipées pour assurer la gestion des talents facilement à travers les silos qui marquent leur importance quand les gestionnaires vont souvent mobiliser des employés dans leur structure ou dans leur cercle rapproché, ce qui va créer des barrières invisibles entre les différentes structures qui entravent les mouvements des employés à travers l'organisation.

Parmi ses effets, étant donné, le manager recrute seulement dans son département ou son équipe de travail, tandis que le candidat sélectionné pour le poste ne sera pas forcément le meilleur choix pour occuper ce poste. Également, les silos organisationnels empêchent la répartition des connaissances au milieu des employés de l'entreprise et l'évolution de réseau interpersonnel à travers l'organisation, ensuite, le reste qui est dans le même département ou la même équipe entrave le parcours de développement des employés et leur avancement vers des postes de dirigeants, par conséquent, parmi le reste il y a des talents qui vont donc laisser l'entreprise à cause de manque des opportunités de progression, enfin, non seulement font en sorte que les employés ne sont pas considérés par toutes les opportunités dans l'entreprise, mais aussi que les managers ne connaissent pas tous les talents présents dans l'organisation. Certains gestionnaires optent à recruter de l'extérieur plutôt qu'exploiter un employé à l'intérieur.

1.5.2. Les coûts

Les coûts associés au recrutement d'un candidat de l'extérieur sont supérieurs aux coûts du recrutement interne, l'entreprise tourne vers la mobilité interne pour réduire les coûts de perte de savoir-faire, elle peut utiliser la mobilité interne comme un moyen de transmission des informations et des savoirs, mais cela n'empêche pas des coûts découlant à la mobilité interne. Nous précisons, les coûts de désorganisation, par ce que tous les employés ne fournissent pas leur rendement optimal en permanence, ainsi les coûts de coordination, ces coûts sont associés à la courbe d'apprentissage sur les nouveaux emplois qui comprennent le temps consacré à l'apprentissage, également la rotation de postes génère plusieurs coûts dont une baisse de productivité pour les employés mobiles et non mobiles. Ces coûts vont donc constituer un obstacle s'ils sont perçus par la haute direction comme étant supérieurs aux gains engendrés par la mobilité interne.

1.5.3. Le Déséquilibre des services

Le service qui indique qu'un employé en départ connaît forcément un certain dysfonctionnement, en effet, la mobilité d'un collaborateur en fonction de sa compétence ou selon la perspective de la direction crée un certain déséquilibre au milieu du service lui-même, ce mouvement engendre une surcharge de travail pour les employés non mobiles, c'est-à-dire l'ancien service doit couvrir la charge de travail avec au moins un employé, même si c'est pour une courte période de temps. D'autres coter étant détecté une démotivation et une insatisfaction des employés de ce service, le second département qui l'adopte il peut aussi avoir des perturbations quant à la durée de l'adaptation ou le niveau d'acceptation par les autres.

1.5.4. Règles syndicales

Les règles syndicales sont basées sur l'ancienneté pour faire preuve d'équité et d'égalité, mais l'employé le plus ancien n'est pas nécessairement le mieux qualifié pour occuper ce poste et peut même être sous performant, ce qui nuit à la productivité de l'entreprise. Les entreprises vont identifier des employés à haut potentiel et favoriser leur développement par les mouvements pour acquérir de nouvelles expériences, connaissances...etc. Ils vont être bloqués par ces règles qui empêchent cette identification et ce développement et favorisent les mouvements latéraux et verticaux pour les plus anciens.

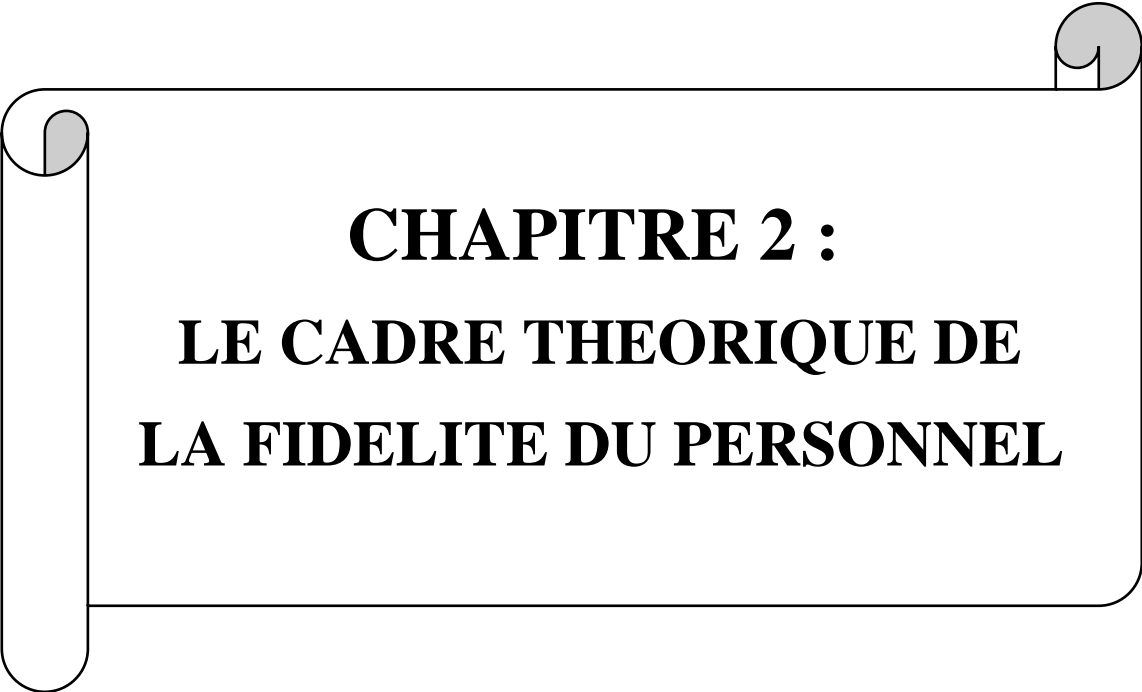
Ces règles viennent considérablement limiter les mouvements et ont plusieurs impacts négatifs pour les employés et l'organisation.

Conclusion :

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

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

Winston Churchill



CHAPITRE 2 :
LE CADRE THEORIQUE DE
LA FIDELITE DU PERSONNEL

Introduction :

Toutefois, force est de constater que la fidélité de certains salariés reste un problème majeur dans les organisations, dans cette étude la mobilité interne identifiée et met en place des techniques innovantes permettant d'impliquer et de fidéliser leurs salariés.

Pour cela, nous avons divisé ce chapitre en quatre sections, la première section concerne le concept de la fidélité, la seconde portera sur les enjeux de la fidélité, la troisième traitera les acteurs de cette dernière, enfin la quatrième porte sur les déterminants de la fidélisation des salariés.

Section 1 : La notion de la fidélité professionnelle

La fidélité renvoie à l'idée de confiance, de croyances et de valeurs partagées. Elle a pour antonyme trahison, inconstance, et pour synonyme attachement, engagement, loyauté

2.1.1. Définition de la fidélité professionnelle

(Dutot, 2004) considère que « la fidélité du salarié à l'entreprise correspondrait à la relation de confiance qui unit le salarié à son organisation et qui s'exprime par sa résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe ». Toutefois, cette définition présente l'inconvénient d'associer uniquement la fidélité à une relation de confiance. Nombreux sont les exemples de salariés fidèles à leur entreprise même en l'absence de relation de confiance. Par ailleurs, le concept de confiance réfère davantage à une relation entre deux personnes physiques. Ainsi, un salarié pourra ressentir une relation de confiance avec un supérieur hiérarchique ou même son employeur, mais ne pas être fidèle à l'égard de son entreprise pour d'autres raisons. À l'inverse, il pourra être fidèle et se sentir attaché à son organisation en l'absence de confiance vis-à-vis de son supérieur.

Selon (Paillé P., 2005), un 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 ».

Pour (Peretti J. M, 2005a), un salarié fidèle est un acteur à l'ancienneté significative dans l'entreprise, possédant une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et qui, d'une façon générale, éprouve un sentiment d'appartenance fort vis-à-vis de son organisation. Toutefois, cette définition suppose une « ancienneté significative dans l'entreprise » de la part du salarié. Pour cela, nous ne pouvons pas souligner cet élément sans poser un certain nombre de questions. Tout d'abord, nous nous interrogeons sur le qualitatif « significatif ». Que signifie ce terme ? Au-delà de quel seuil une ancienneté est considérée comme significative ? Grosso modo, une définition de la fidélité s'appuyant sur l'ancienneté pose davantage de problème qu'elle n'en résout.

Par ailleurs, la fidélité apparaît davantage comme un état. Il ne serait pas juste d'évaluer cet état à un instant observant les comportements et attitudes passés d'une personne. Un nouveau salarié qui viendrait d'être recruté dans une entreprise pourrait tout à fait être fidèle l'égard de celle-ci.

Quant à (Meyssonnier R., 2005) la fidélité résulte de la volonté personnelle du salarié à maintenir la relation et de l'idée qu'il se fait de l'entreprise : le salarié décide librement en toute connaissance de cause, de rester dans l'organisation et se sent en adéquation avec l'entreprise et ses valeurs.

Enfin, nous nous inspirons de toutes ces définitions suscitées afin de définir la fidélité comme suit : « la fidélité est une attitude dans laquelle se trouve une personne n'ayant pas l'intention de départ volontaire et manifestant une très faible propension à examiner les offres externes ».

La fidélité apparaît donc comme présentant une seule dimension dans cette définition et dans notre travail : celle attitudinale. Elle s'exprime à travers la faible intention de quitter l'entreprise.

2.1.2. Les formes de la fidélité professionnelle

2.1.2.1. La fidélité réelle

Elle correspond à « une relation qui conjugue la pérennité des liens entre un salarié et son organisation à la persévérance de l'effort dans le travail », le collaborateur ici adopte 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.

2.1.2.2. La fidélité conditionnelle

Elle se développe en fonction du sentiment des récompenses matérielles que le collaborateur reçoit pour son efficacité et ses efforts « sont conformes à ses attentes, en matière de développement professionnel et d'employabilité... ».

2.1.2.3. La fidélité de façade

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

Section 2 : Les enjeux de la fidélité professionnelle

Le départ des salariés performants, compétitifs et compétents engendre pour toute organisation des coûts élevés. La fidélisation des ressources humaines poursuit donc un objectif classique de rétention des salariés.

2.2.1. Le Turnover comme un enjeu économique

Pour Peretti « le turnover est le rapport entre l'ensemble des mouvements (recrutement et départ) d'une période, et de l'effectif moyen de l'entreprise pour la même période ».

2.2.1.1. Les formes de départ

Les formes de départ sont définies par (DANY & LIVIAN, 2002) comme :

2.2.1.1.1. Les départs initiés par l'employeur

Ce type de départ est pris en charge par l'employeur pour faire face à une conjoncture économique défavorable ou pour des raisons relatives aux agissements de l'employé par des licenciements comme moyen de sanction.

2.2.1.1.2. Les départs l'initiative du salarié

La rupture de la relation entre le salarié et son employeur où les raisons peuvent être multiples.

2.2.1.1.3. Les départs intermédiaires

L'employé maintient sa relation avec son employeur tout en travaillant à son propre compte, mais sans résilier la relation définitivement.

Le gaspillage d'un employé talent déclenche des coûts de remplacement par le recrutement de l'extérieur ou bien la mobilisation interne ainsi que des coûts de formation. Ces différents coûts engendrent des répercussions potentielles sur le rendement, la performance et la profitabilité d'entreprise. Pour les concurrents, un collaborateur talent qui quitte son entreprise constitue un gain disponible sur le marché de travail par rapport à la concurrence. Maintenant parlant de l'entreprise qui perd un employé, dans ce cas, elle souffre à la fois coûts de recrutements, de formation, de mouvements entraînés par le roulement, coût de courbe d'apprentissage, coût de trésorerie de départ, gain ou perte en salaire (OUMBE, 2016). Pour (Capron, 1995) il considère cette dépense comme obligatoire pour reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné.

L'enjeu de l'entreprise ici, est l'intérêt de la fidélisation qui réside dans le fait qu'il serait à moindre coût, c'est de conserver un employé que de recruter un nouveau. La plupart des études ont montré que le coût de remplacement généré par les entreprises constitue une charge plus ou moins importante dans un marché régi par la concurrence, l'innovation et le besoin des compétences.

2.2.2. Le management de qualité et compétence est un enjeu organisationnel

Pour (YOUSEF, 2012/2013) c'est l'ensemble de la chaîne de valeur qui permet à l'organisation de fournir l'opportunité à chaque acteur d'opérer et d'intervenir en direct sur le processus pertinent selon la conformité du produit. Jadis juste réservé au domaine technique et de production, elle s'étend à tous les domaines (commerciaux. Administratif et financier...). Ici les ressources humaines compétentes et performantes permettent à l'entreprise de constituer durablement de la valeur.

L'organisation doit responsabiliser ses pratiques ressources humaines en faisant fond sur les normes telles que l'ISO 26000. ISO 9001. SA 8000 etc. Dans le management de la qualité et au contexte de l'application des normes ISO 9001 par les entreprises, la mise en place d'un planning de fidélisation permet de préserver les compétences. La qualité de ses produits passe par la qualité de ses employés.

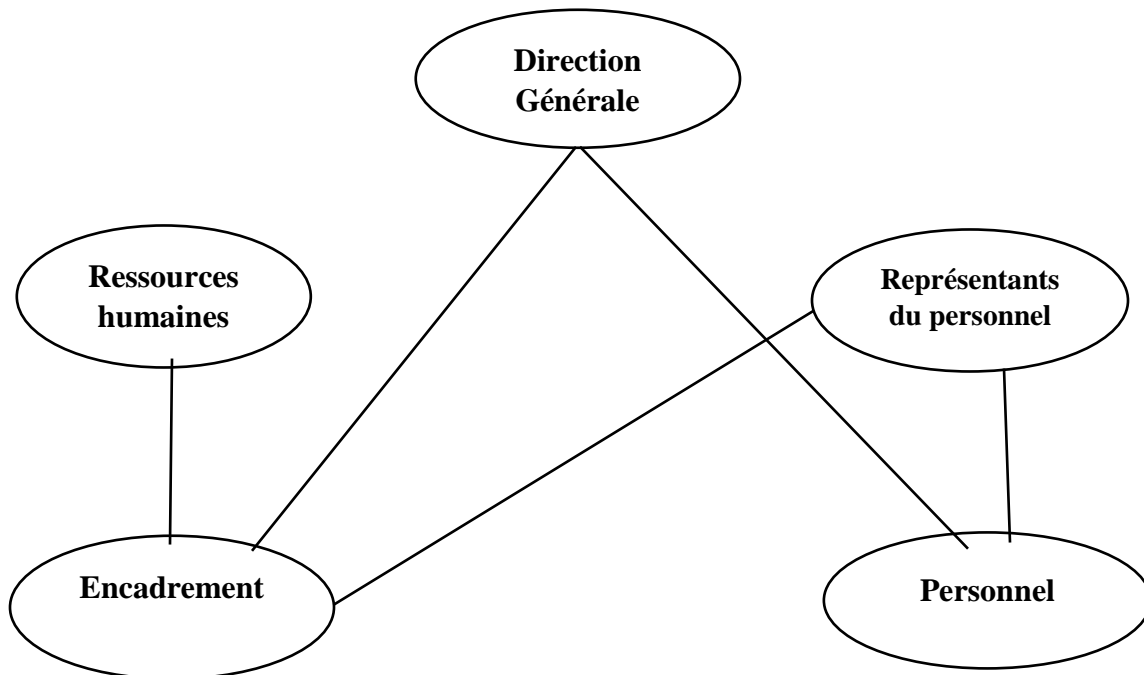
La notion de compétence est cependant une hypothèse sur ce que les individus investissent dans leur situation de travail pour obtenir une performance alors que la gestion de la compétence est beaucoup plus concrète. La gestion des compétences renvoie à la gestion comme contrôle d'un processus production. On gère les compétences à partir du moment où l'on prend des décisions touchant aux compétences (formation, mobilité, gestion des carrières...) (OUMBE, 2016). Pour (YOUSEF, 2012/2013), la gestion des compétences est une manière pour les entreprises délimitées de leurs concurrents en maintenant en place leurs compétences par des pratiques de fidélité comme la formation et mobilité gestion des carrières.

Manager par les compétences signifie que l'on s'intéresse aux savoir-faire et même au savoir évoluer que le salarié doit mobiliser pour faire face à des situations de travail (OUMBE, 2016).

Section 3 : Les acteurs de la fidélité professionnelle

La fidélisation suppose l'adhésion sans faille de la direction générale, de la DRH, du personnel d'encadrement, des partenaires sociaux et des collaborateurs, l'ensemble des collaborateurs doivent être convaincus que la fidélisation est un enjeu important mobilisant certaines ressources et que fidéliser constitue une source d'avantage concurrentiel.

Figure 01 : Les Acteurs de la fidélisation



Source : élabore par nous-même

2.3.1. La direction générale

Après le fait d'analyses par l'entreprise en matière des besoins en compétences par rapport à un contexte économique ou sa stratégie, des raisons de productivité ainsi la rentabilité...etc. La DG va adopter un ou des programmes afin d'augmenter le niveau de fidélité de ses employés t tels que sensibiliser, motiver et mobiliser le personnel par la communication interne à sa volonté de prendre en compte leurs attentes et besoins pour passer ces exigences réglementaires.

2.3.2. La direction des ressources humaines

On peut identifier le rôle de la DRH en tant qu'acteur de fidélisation de deux façons, stratégiques et opérationnelles.

2.3.2.1. Niveau stratégique

Il correspond au diagnostic des besoins de fidélisation, par la contribution des collaborateurs aux résultats organisationnels de l'entreprise ainsi que la capacité d'adapter les pratiques de fidélisation selon les contraintes internes et externes de l'entreprise.

2.3.2.2. Niveau Opérationnelle

La DRH est responsable de la mise en place de la stratégie de fidélisation et de diffuser les informations pertinentes par le management des emplois et des compétences telles que l'identification des compétences et des talents depuis leur recrutement, favoriser la communication interne pour découvrir les attentes des salariés, anticiper les cas de départs des salariés par les enquêtes régulières des niveaux des indicateurs de fidélisation, en fin, suivre régulièrement le programme de fidélisation adoptée et combler les écarts négatifs.

2.3.3. Les managers

Pour la mise en place d'un programme de rétention, les managers sont acteurs concernés à élargir le loyalisme chez ces salariés. Une collaboration nette entre les managers et la DRH est essentielle et indispensable. Parce que ce dernier est responsable de l'approvisionnement, de la perception ainsi des outils nécessaires à la précision des actions servant à la fidélisation. La relation de proximité entre le manager et ses collaborateurs entraîne une plus forte mise en place des objectifs de la fidélité. En effet, le manager est l'acteur qui permet d'équilibrer les attentes des salariés et les objectifs de l'entreprise.

2.3.4. Le partenaire social

Le partenaire social est un acteur basé sur la communication et le dialogue social entre la DRH et le manager d'une manière collective. La participation du partenaire social à la fidélisation peut se manifester par la contribution dans l'amélioration de qualité de vie au travail (le climat

social et les conditions de travail) ainsi la progression des salariés. Leur rôle se présente par le renforcement du management de participation en matière de la prise de décision.

Ce partenaire contribue indirectement par son divertie activité sociale ou culturelle pour fidéliser les collaborateurs, ou par l'intervention directe en prenant en compte la majorité des attentes et des exigences en matière des droits sociaux des salariés comme (le logement de fonction, véhicule de service, transport du personnel, crèche ...etc.), ou économiques en constituant des moles sous forme de revendications comme des revendications au partenaire manager ou la DRH en tant que négociation.

2.3.5. Le collaborateur lui-même

Leur rôle est de s'insérer et de partager activement au programme de fidélisation. Les salariés doivent aider l'entreprise dans la réalisation de ce programme de fidélisation. Ceux-ci doivent comprendre l'enjeu stratégique de la fidélisation qui consiste à mettre durablement les préoccupations de l'homme au premier niveau.

Section 4 : la salaries concernes par la fidélisation et les moyens de fidéliser

Dans un environnement dominé par la concurrence et la victoire des talents, il est important que l'entreprise fasse la distinction entre les employés qui méritent d'y investir et de le développer afin d'être en phase avec les objectifs et les stratégies de l'entreprise ainsi que les moyens de l'exploiter, ce qui contribuera à la création de la loyauté au sein de l'entreprise

2.4.1. Les salaries concernes par la fidélisation

Mettre en place un programme de fidélisation consiste à mettre les exigences des salariés au premier plan de la stratégie de l'entreprise, ou satisfait toutes les attentes d'une manière globale ne sont pas chose aisée. Pour cela, elle doit être en mesure de limiter ce programme dans le temps et faire un choix pour les salariés concerne. Ainsi, l'entreprise qui désire fidéliser doit chercher à segmenter sa population pour cibler ceux qui sont performants et compétents.

2.4.1.1. Le critère de performance

La prise en considération de la performance comme seul critère permettant de cibler les salariés à fidéliser, n'est pas suffisante. Les salariés à fort potentiel de fidélisation sont ceux qui apportent à l'entreprise une réelle valeur ajoutée permettant à l'entreprise de se distinguer de la concurrence. Ceux-ci sont en relation directe avec les clients et ont par conséquent un impact sur la qualité des services et les relations clients. Ils présentent les profils suivants:

- La prise d'initiative
- Créativité
- La polyvalence
- Être à jour en matière de compétence
- L'anticipation des besoins des clients

2.4.1.2. Le critère de compétence

La satisfaction des clients est liée à la nature et la qualité des prestations ou du service rendu par les salariés. Les entreprises savent qu'un salarié compétent garantit la fidélité de ses clients et assure leur pérennité. Les conséquences de l'incompétence impactent négativement la performance. Elles génèrent la dégradation de la qualité du produit et la perte du client qui va orienter son choix vers la concurrence.

La fidélisation commence par la conservation de ceux qui détiennent les savoirs, savoir-faire et savoir-être exigés par les clients et penser aux compétences de demain. La GPEC est un outil adéquat pour un tel exercice.

2.4.2. Les moyens de fidélisation

Pour fidéliser son personnel l'entreprise dispose des moyens suivants :

La rémunération : la rémunération en général est un côté important dans la conservation des employés, et elle comprend plusieurs formes que l'entreprise peut choisir un ou la totalité d'entre eux comme le salaire, les primes, les avantages sociaux, et d'autres avantages qui adéquats avec l'objectif de l'entreprise en matière de fidélisation de ses ressources humaines ;

Le développement du potentiel de son personnel : l'évolution de carrière, Formation, Suivi personnalisé, ce que permettra aux salariés de développer leurs propres compétences et connaissances. Pour cela arrive l'entreprise doit proposer un contrat « gagnant /gagnant » en les aidant à se former, à se perfectionner et à progresser dans leur parcours professionnel;

Le contenu du travail : Rendre le contenu de travail pertinent aux capacités et aux compétences de l'individu pour les l'employés ayant un niveau inférieur de compétence et de capacité à atteindre les objectifs. L'entreprise peut étendre élargi les tâches pour ceux qui ont un fort potentiel et des compétences, ce qui créera un équilibre en matière de contenu de travail. Et chargeait l'employé selon son capacité. Et cela met l'entreprise dans une position confortable à l'égard de ses ressources humaines;

Les conditions de travail : les conditions de travail sont un levier essentiel dans la fidélisation des individus au sein de leurs organisations. On peut distinguer plusieurs éléments qui créeraient la meilleure condition de travail possible au sein de l'organisation comme l'aménagements du temps de travail, le climat social, la reconnaissance de l'employé, les éthiques et la partagent des valeurs... etc.

Le management : il s'agit de véhiculer la culture de l'entreprise et de favoriser le développement d'un « esprit de corps ». Par ailleurs, il n'excite pas une mode générale de management valable pour toutes les organisations. Par conséquent, l'entreprise doit adopter un mode de management en adéquation avec ses ressources humaines qui valorise l'esprit d'appartenance aux employés d'un part et d'autre part selon la perception de l'organisation à l'environnement externe.

Section 5 : Les déterminants de la fidélisation des salariés

En matière de déterminants la littérature a mis le point sur la satisfaction et l'engagement dont ils interviennent dans plusieurs modèles de recherche, soulignons :

2.5.1. La satisfaction au travail du point de vue des ressources humaines

Après les orientations théoriques formulées par Maslow (1954), Herzberg (1959) et Vroom (1964), la satisfaction au travail est souvent étudiée comme une variable explicative de l'efficacité, de la performance, du turnover, des grèves et de la résistance au changement de l'organisation.

Pour (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) "la satisfaction au travail est comme l'ensemble des sentiments qu'un employé ressent par rapport aux divers aspects de son emploi". Selon (Larouche & Delorme, 1972) cette définition décrit les sentiments, mais elle n'explique pas l'origine de ces sentiments, Ils considèrent que la satisfaction au travail est une résultante affective d'individu à l'égard de son emploi. Elle est aussi l'interaction dynamique de doubles ensembles de coordonnées, les besoins humains et les incitations de l'emploi.

Dans ce stade la définition la plus courante est celle de (Locke, 1976) « la satisfaction au travail est un état émotionnel agréable ou une évaluation positive par une personne, de son travail ou de ses expériences au travail ». Mais l'approche de Locke sur la satisfaction au travail est insuffisante pour (Mignonac, 2,3 et 4 septembre 2004). Ce dernier selon son étude indique que la satisfaction au travail est une attitude. La majorité des chercheurs estimaient que l'attitude est un concept constitué de :

- Une dimension affective : se réfère à l'émotion, à la motivation du sujet.
- Une dimension cognitive : se réfère à la pensée, aux croyances et aux connaissances du sujet.
- Une dimension conative : se réfère à l'action, au comportement du sujet.

Pour cela, nous soulignons l'approche de Locke (1976) dont il correspond uniquement à une dimension affective de l'attitude, il s'agit de cerner la satisfaction au travail en état émotionnel. Après les travaux de Mignonac (2004), (Meyssonnier & Roger, 17-18 novembre 2006) ils observent que la satisfaction au travail peut être appréhendée d'après au moins trois dimensions :

- **Un état émotionnel :**

C'est une réaction affective positive face à une expérience de travail. La perception positive de l'expérience de travail est instable car elle dépend et évolue selon les expériences et les attentes des employés.

- **Une évaluation :**

C'est un écart capté entre ce qu'un individu attend de son emploi et ce qu'il reçoit vraiment.

- **Une dynamique :**

lorsqu'un individu s'adapte afin de conserver le degré de satisfaction qui lui convient.

2.5.2. L'engagement organisationnel

Nous avons vu dans ce qui précède l'attitude du salarié envers son travail, il s'agissait de «la satisfaction au travail », dans ce qui va suivre nous allons aborder une deuxième approche, celle-ci nous rapportant à l'attitude du salarié envers son organisation, il s'agit de l'engagement organisationnel.

L'engagement organisationnel a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs en psychologie, en sociologie et notamment en management des Ressources Humaines. Dans leurs travaux de recherche les chercheurs ont mis en évidence deux approches relatives à l'engagement, il s'agit de deux approches qui sont en commun, la notion unidimensionnelle, l'engagement attitudinal et l'engagement comportemental.

2.5.2.1.1. L'engagement organisationnel attitudinal

L'engagement organisationnel attitudinal a suscité plus d'intérêt à la réflexion par les théoriciens dans la littérature. une tendance attitudinale de l'humain à l'égard de son organisation qui permet de décrire la manière dont l'individu s'identifie à travers sa relation avec son l'organisation, Ils voient que l'engagement organisationnel attitudinal est un état d'esprit selon lequel les individus considèrent l'étendue de la congruence entre leurs valeurs et leurs objectifs avec ceux de l'organisation (Mowday, Porter, & Steers, 1982), ainsi l'individu adopte des attitudes liées à son comportement, cet engagement caractérisé par au moins trois facteurs, en premier lieu d'une acceptation et une adoption des valeurs et objectifs de l'organisation, ensuite une prédisposition à consacrer un effort considérable pour l'organisation, enfin un désir de demeurer dans l'organisation.

2.5.2.1.2. L'engagement organisationnel comportemental

Cette approche se diffère de l'approche attitudinale à l'égard de la compréhension de mécanismes qui conduit l'attachement de la personne envers son organisation. L'engagement organisationnel comportemental prend en compte le côté comportemental de l'individu et

s'intéresse au processus par lequel l'individu développe un attachement d'appartenance à son organisation en mettant en œuvre un ensemble d'actions envers cette dernière.

Selon les socio-psychologues qui ont défini l'engagement organisationnel comportemental comme un processus selon lequel les comportements passés d'un individu servent à le retenir dans l'organisation (Mowday, Porter, & Steers, 1982), ainsi considèrent que l'engagement envers l'organisation est dû au comportement adopté et les séries d'actions accomplies par l'individu.

2.5.2.2. L'approche par la théorie de l'échange

Il fait référence à tout investissement effectué par un individu et regroupant les coûts économiques, psychologiques et sociaux qui font l'état d'une évaluation cognitive par l'employé qui adopte une certaine conduite suite à un raisonnement logique en évaluant cognitivement les coûts engendrés d'une éventuelle rupture de la relation le liant à son organisation, cela veut dire que l'engagement organisationnel correspond à la relation d'échange entre l'employé et l'organisation, dont l'engagement organisationnel est perçu non pas comme un attachement affectif envers son organisation mais il est dû à l'estimation positive discernée par l'équilibre conséquent entre les avantages aperçus et les coûts investis.

2.5.2.2.1. L'approche affective

L'approche affective s'est développée pendant la même période. C'est affirmé que l'engagement organisationnel affectif similaire au sentiment d'appartenance et à la loyauté qui va ressentir un individu face à son organisation. Selon elle, l'engagement organisationnel comporte trois composantes, l'une l'identification traduite par un lien psychologique établi entre l'employé et son organisation, l'autre l'implication réfère à l'adoption par l'employé des buts et des valeurs de son entreprise, enfin la loyauté c'est un sentiment d'affection envers l'organisation (BUCHANAN, 1974).

Ces auteurs voient l'engagement comme une attitude unidimensionnelle qui se développe à long terme. Plus il y a congruence entre les valeurs et les buts d'un employé et de l'entreprise qui l'emploie, plus le salarié sera engagé affectivement envers celle-ci (David, Jennifer, & Charles, 1990).

2.5.2.2. L'approche de la valeur morale

C'est Affirmé que l'engagement moral comme étant une identification aux buts et aux valeurs de l'organisme (David, Jennifer, & Charles, 1990). La base de cette approche repose sur les travaux réalisés sur un échantillon de travailleurs qui considéraient le travail comme un objectif de vie et comme une valeur morale. Où les travailleurs impliquent un engagement organisationnel très élevé représente un haut niveau d'éthique protestante, ainsi l'organisation serait alors le meilleur endroit pour satisfaire ces valeurs par rapport à leurs collègues ayant un faible niveau d'éthique.

2.5.2.3. L'approche tridimensionnelle

L'approche tridimensionnelle de l'engagement organisationnel développé par des nombreux chercheurs qui proposent une nouvelle approche en appuyant sur la conception unidimensionnelle. Par conséquent, il se découle trois dimensions, l'un c'est l'attachement affectif issu de l'approche attitudinale qui sera repris par l'engagement affectif. L'autre correspond à l'évaluation cognitive des coûts engendrés par l'individu en quittant son organisation selon l'approche comportementale qui fait référence à l'engagement continu ou calculé. Enfin, le sentiment envers l'organisation est redéfini par la troisième composante soit l'engagement normatif.

2.5.2.3.1. L'engagement affectif

Cette composante d'engagement organisationnel a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs dans le domaine qui considèrent l'engagement affectif comme l'attachement émotionnel d'un employé, et la force relative de son identification et de son implication à l'égard d'organisation (Meyer & Allen, 1997), cet attachement émotionnel se caractérise par l'adhésion du salarié aux valeurs et aux objectifs de son organisation, et qui désire rester membre de cette organisation. Cette définition intègre le désir de demeurer au sein de l'organisation. Meyer et Allen ajoutent une autre dimension importante à l'engagement : l'attachement émotionnel à l'organisation.

2.5.2.3.2. L'engagement continu

Cette notion fait référence à l'individu qui continue à exécuter sa fonction à son organisation à cause de la perte ressentie pour les avantages cumulés tels que l'expérience au poste de travail, l'ancienneté, la promotion, avancement dans le poste, rémunération, la stabilité de l'emploi, etc. (Chaminade, 2003). Ou d'ordre relationnel, relation professionnelle entre collègues de travaux etc. (Bentein, Vanderberghe, & Dulac, 2004). L'employé compare les efforts consentis pour la réalisation de cet investissement avec ce qu'il va perdre en conséquence de vouloir quitter l'organisation. Selon le modèle tridimensionnel de Meyer et Allen cette forme de l'engagement organisationnel dite de continuité est liée à la perception de l'individu pour les investissements accumulés dans l'organisation et la perception d'absence d'opportunités d'emploi externes qui encourage son départ.

2.5.2.3.3. L'engagement normatif

Au début, on évoquait que le terme de loyauté dans la littérature a été remplacé par celui de la fidélité à l'égard de l'organisation faisant référence à un sentiment d'obligation morale (Bentein, Vanderberghe, & Dulac, 2004). L'engagement normatif : « le lien est maintenu par une obligation morale » (Chaminade, 2003), « l'engagement normatif est un état ou un sentiment d'obligation de l'individu à l'égard de l'entreprise ». Cet engagement correspond à la perception émotionnelle de l'individu qui l'oblige à rester dans l'organisation et qu'il agit dans le sens de l'organisation non pas pour obtenir un profit personnel, mais parce que selon ses valeurs il est impliqué d'agir ainsi (Chaminade, 2003). En effet, les individus qui présentent un degré d'engagement normatif supérieur par rapport aux autres ont la conviction de rester dans l'organisation par le devoir ressentie face à cette dernière (Meyer & Allen, 1991).

La première approche est l'attitude de l'individu à l'égard de son travail, la deuxième est l'attitude de l'individu à l'égard de l'organisation, de ce fait nous proposons une troisième approche pour expliquer la fidélité et nous l'appellerons l'attitude de l'individu à l'égard de l'extérieur de l'organisation elle comporte deux volets.

2.5.3. La vie individuelle

La vie individuelle est devenue le rocher angulaire dans la rétention des employés dans les entreprises, en particulier avec les exigences de la génération actuelle, et celle-ci cherche à réaliser un équilibre permanent entre le travail et la vie individuelle, qui est une nature humaine dont personne ne peut être délivré. Largement des gens qui avaient changé leur travail ont confirmé que le motif était de créer plus d'équilibre entre la vie et le travail. Les facteurs qui composent la vie personnelle peuvent être attribués à de nombreuses considérations, mais toutes les personnes considèrent la famille comme une priorité pour eux, tandis que les autres considérations varient d'une personne à l'autre.

2.5.4. Les tentations extérieures

L'engagement continu peut expliquer une grande partie de la fidélité par le sentiment de perte des avantages cumulés au sein de l'organisation et le manque de l'opportunité réelle où la personne peut parier sur eux comme quittant l'institution et allant directement à l'autre. Mais les tentations extérieures ont un impact important sur les exigences de l'individu, dans ce que nous voyons, il est vrai que les exigences et les attentes des nouvelles générations augmentent, et ne restent pas constantes, et que les externalités que les entreprises peuvent se trouver au périmètre d'un employé qui, autrement, cherche à pêcher et à retenir le talent en construisant un nom sur le marché du travail et en assurant le bien-être de leurs membres, en effet, le concept de satisfaction et l'engagement n'interfère pas à ce concept, mais plutôt complémentaire à l'explication de la fidélité. D'autre part, avec l'ouverture aux micro-entreprises, et les tentations de cette tendance sont accrues, l'individu estimé nécessaire d'être indépendant de son travail et accéder au monde des affaires non pas comme un employé mais comme un employeur, cela selon de nombreuses déclarations de l'exécutif, le travailleur est devenu tenté à l'environnement par l'établissement de sa propre entreprise, la plupart des fuites d'emplois dans leur organisation sont rejetées par le fait que, une fois qu'une personne s'est infiltrée dans l'organisation de sa propre entreprise, les fuites continuent d'être effectuées par d'autres employés.

Conclusion :

Concevoir une stratégie de fidélisation n'est pas seulement l'élaboration d'un cocktail des techniques, mais c'est une réflexion stratégique qui vise à instaurer une véritable relation de confiance qui dépend de plusieurs éléments tels que : le comportement de l'entreprise, son statut dans la société, les valeurs qu'elle entretient et développent, la transparence dont elle fait preuve et l'image dont elle bénéficie. Cette relation de confiance n'est pas automatique, elle est difficile et longue à mettre en place et surtout nécessite une vigilance à tous les niveaux de son activité et de sa vie d'entreprise.



CHAPITRE 3 :

**Analyse de relation de la mobilité
professionnelle interne et la
fidélisation du personnel**

Introduction :

Le dernier chapitre de notre travail consiste à analyser l'impact de la mobilité professionnelle interne sur la fidélisation de personnel au sein de TALA ASSURANCES. Pour réaliser cette étude, nous avons scindé ce chapitre en trois sections : La première section concerne la présentation de l'entreprise en question TALA ASSURANCES, où nous avons présenté l'entreprise à travers sa structuration, ses activités, ses moyens...etc. La deuxième section est consacrée à la démarche méthodologique de l'enquête et l'interprétation des résultats du questionnaire, la troisième section est consacrée aux résultats de recherche.

Section 1 : Présentation et organisation de TALA assurances

3.1.1 Présentation :

TALA TAAMINE Life Algérie (TALA) Entreprise publique économique dont le siège social est situé au 123, Route de Meftah, Oued Smar, Alger. Spécialisé dans l'assurances personnelle fondée le 11/10/2011, sous la forme juridique de société par actions (SPA), aux capitales sociales d'un Milliard de Dinars (1.000.000.000 DZD), à la faveur du partenariat stratégique regroupant la compagnie Algérienne des Assurances (CAAT) 55 %, le fonds Nationale d'Investissement (FIN) 30 % et la Banque Extérieure d'Algérie (BEA) 15 %. À la lumière limière de la loi 06-04 sur l'investissement, qui accordait aux compagnies d'assurances une période de cinq ans de 2006 à 2011 pour séparer carrément entre l'assurance dommages et l'assurances personnelles.

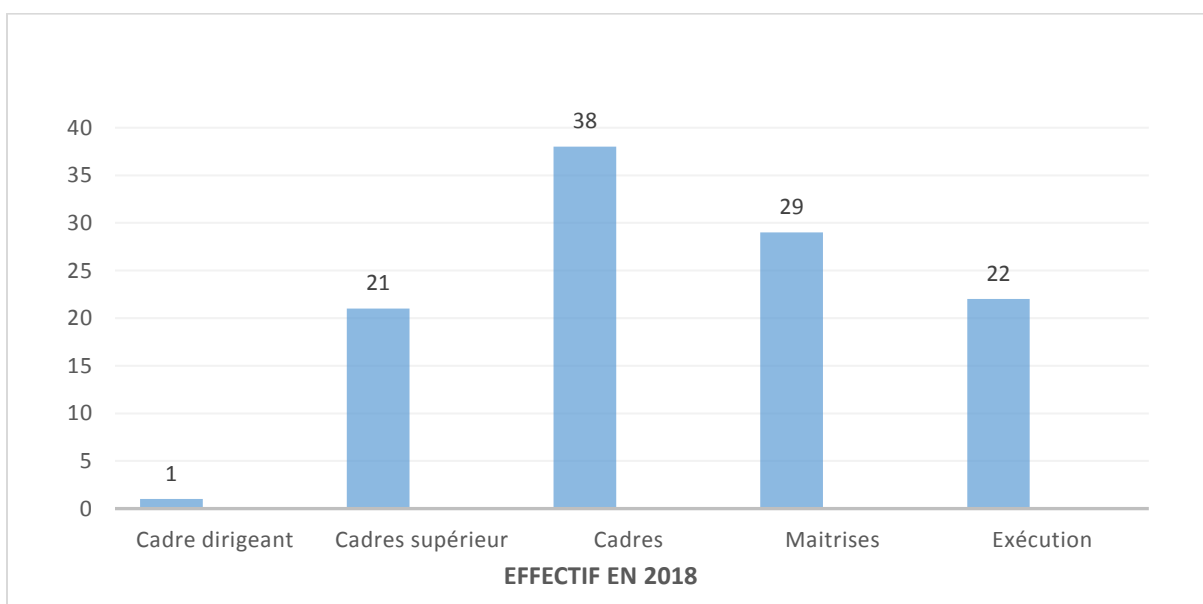
3.1.2. Les produits

- Assurances voyages et assistances
- Assurances accidents corporels
- Assurances retrait complémentaire
- Assurances décès emprunteur
- Assurances prévoyances groupe

3.1.3. Les ressources de TALA

3.1.3.1. Ressources humaines

Figure N°02 : effectif de TALA assurance en 2018



Source : données de l'entreprise de 2020

3.1.3.2. Ressources Matérielles

- 15 agences directes.
- 33 Agents généraux d'assurance (AGE).
- 104 Agences de la CAAT

3.1.4. Chiffre d'affaires

Tableau N° 01 : le chiffre d'affaires de TALA en 2008 par produit

Produit (branches d'assurance)	Chiffre d'affaires en 2018 (KDA)	
Ind. Accidents	215 438	19.24 %
Voy. & Assist	285 019	25.46 %
Temp. Décès	239 386	21.38 %
Groupe	367 580	32.84 %
Ret. Comp	11 843	1.06 %
Total	1 119 266	100 %

Sources : les données de l'entreprise en 2018

Tableau N° 02 : le chiffre d'affaires de TALA en 2008 par Réseau

Réseau	Chiffre d'affaires en 2018 (KDA)
Agences directes	647 253
Réseau CAAT	228 220
Réseau AGA	243 793
Total	1 119 266

Sources : les données de l'entreprise en 2018

3.1.5. Valeur De TALA

La réussite de TALA repose sur la capacité de ses équipes à relever les grands défis, tout en respectant les exigences de résultat qu'elle s'impose. Cette culture trouve ses fondements dans les valeurs suivantes:

- **La confiance et l'honnêteté**

TALA n'accepte ni dérive, ni négligence quand il s'agit de respect des exigences explicites ou implicites de ses clients. De plus, avec ces derniers, TALA cherche à dépasser relations économiques Client-service, en vue de privilégier la dimension noble qu'est l'honnêteté.

- **Bienveillances et dévouement**

Accomplir une mission sociétale, au service du bien-être des personnes

- **Accompagnement**

Adapter les couvertures et les garanties, en fonction des besoins spécifiques

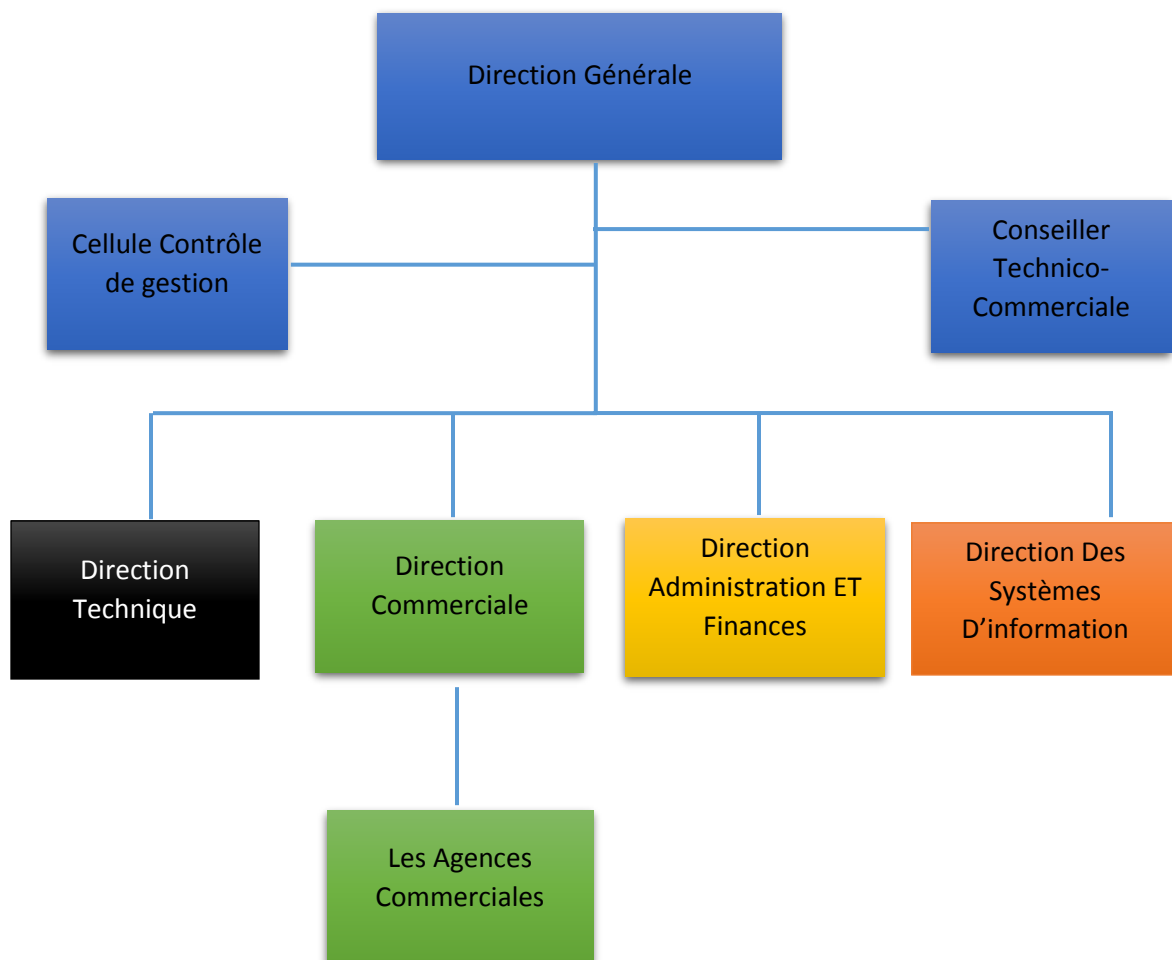
- **Développement et créativité**

Améliorer les prestations en anticipant les besoins et les attentes

3.1.6. Organigramme de TALA ASSURANCES

On peut schématiser l'organigramme de l'entreprise comme de suite :

Figure 03 : organigramme de l'entreprise



Sources les données de l'entreprise en 2020

Section 2 : La démarche méthodologique de l'enquête :

Dans cette section nous allons présenter l'enquête réalisée au sein de TALA ASSURNES relative à la mobilité professionnelle interne et sa contribution de la fidélisation des employés et ceci d'après une étude statistique nous clôturons par l'analyse des résultats obtenus.

Pour la réalisation de notre enquête nous suivons les étapes suivantes :

- La distribution des questionnaires ;
- La récupération des questionnaires ;
- Le dépouillement et l'analyse des résultats ;
- La détection des points faibles et les suggestion et recommandations.

3.2.1. La population de l'enquête :

La population de notre enquête est constituée des ressources humaines qui exercent au sein de TALA ASSURANCE. En effet, la construction d'un échantillon s'est avérée indispensable pour avoir des informations précises sur l'objet de notre thème.

Nous avons choisi la méthode des quotas qui consiste à répartir ces quotas en fonction des caractéristiques suivantes concernant les catégories socioprofessionnelles à savoir :

- Cadre ;
- Maitrise ;
- Exécution...etc.

Tout en tenant compte d'autres éléments à savoir :

- Le sexe de l'enquêté ;
- Son âge ;
- Son milieu socioprofessionnel ;
- Son niveau académique ;
- Son niveau professionnel...etc.

Nous avons retenu un échantillon de 20 personnes, à qui nous avons distribué le questionnaire en line sur les enquêtés ; nous avons réussi les 17 questionnaires qui ont eu une mobilité professionnelle interne aux dernières années : soit 14 personnes qui n'ont pas répondu, mais cela n'influencera pas sur l'objectif de notre étude.

Concernant la forme de notre questionnaire, celui-ci se compose de :

- Questions fermées : réponse par oui ou non
- Questions semi ouvertes : réponse à choix multiples

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

Une enquête est définie comme étant pour (OUACHERINE & CHABANI, 1er édition, 2013,p 77) « une technique consistant à obtenir des réponses fiables à un problème donné en recueillant l'information directement au près d'un échantillon ». Comme nous pouvons définir le questionnaire comme « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès individus qui permettent de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et de faire des comparaisons chiffrées » (OUACHERINE & CHABANI, 1er édition, 2013,p 77). Le questionnaire donc est un outil très fréquent employé, très efficace et adaptable à de nombreux problèmes du fait de la variété des questions pouvant être posé concevoir un questionnaire est une opération délicate qui doit être menée avec une méthode et précaution si on ne veut pas qu'il soit d'informations fausses. C'est pourquoi, le questionnaire doit être pré testé

Donc on va répartir les données obtenues en un ensemble d'axes afin de faciliter notre interprétation et analyse

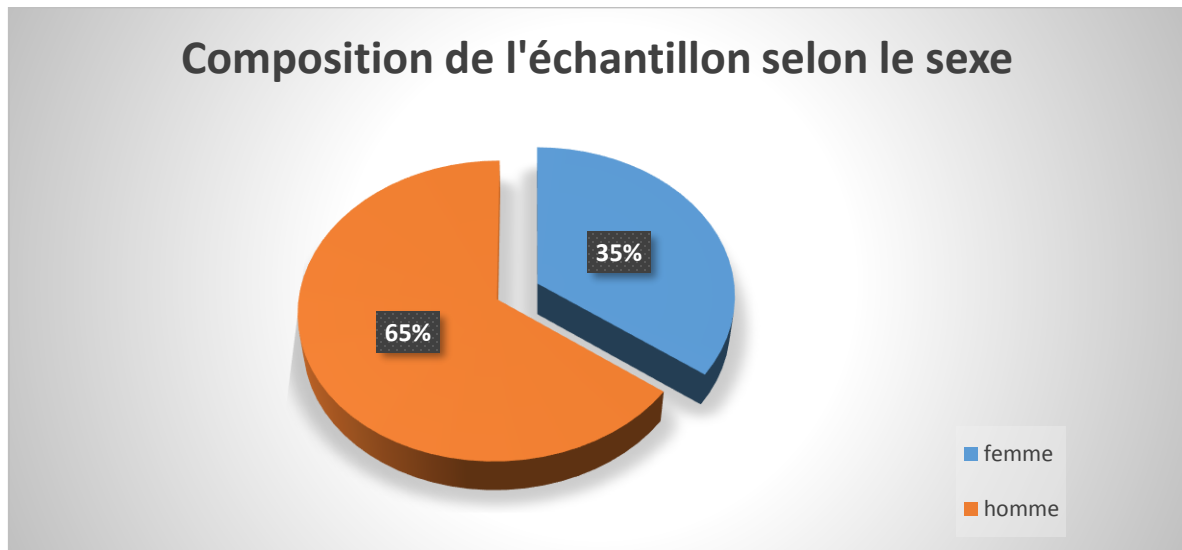
3.2.3. Interprétation des résultats du questionnaire :

Nous commençons par l'axe d'identification ou bien la fiche signalétique, cet axe consiste à identifier les éléments concernant le personnel de l'organisation à savoir le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, la catégorie socioprofessionnelle et enfin le type de mobilité internes vécus des employés mobilisés.

Question N°1 : le sexe**Tableau N° 03 : la composition de l'échantillon selon le sexe :**

Le sexe	Fréquence	Pourcentage (%)
Une femme	6	35
Un homme	11	65
Total	17	100

Source : SPSS version 25

Figure N° 04 : représentation graphique sur la répartition par sexe

Source : SPSS version 25

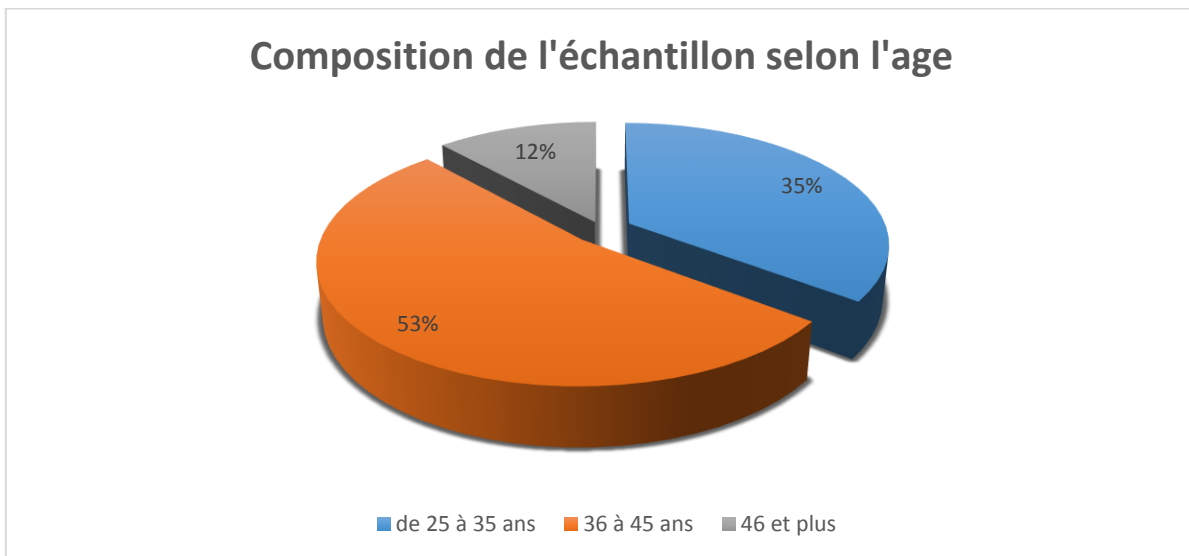
D'après les résultats de notre enquête qui portait sur un échantillon de 17 personnes de sexe différents, nous constatons que le nombre du personnel masculin est 65 %, est plus important que le personnel féminin (35%) au sein de TALA ASSURANCE.

Cela démontre que le nombre d'hommes qui ont mobilisé à l'interne au cours de leurs carrières est environ deux fois plus que celui des femmes au sein de TALA ASSURANCE.

Question N°2 : Age**Tableau N° 04 : La répartition de l'échantillon selon le l'âge.**

Groupe d'âge	Fréquence	Pourcentage %
De 25 à 35 ans	6	35
36 à 45 ans	9	53
46 et plus	2	12
Total	17	100

Source : À partir de la sortie SPSS version 25

Figure N °05 : la représentation graphique de la répartition selon l'âge

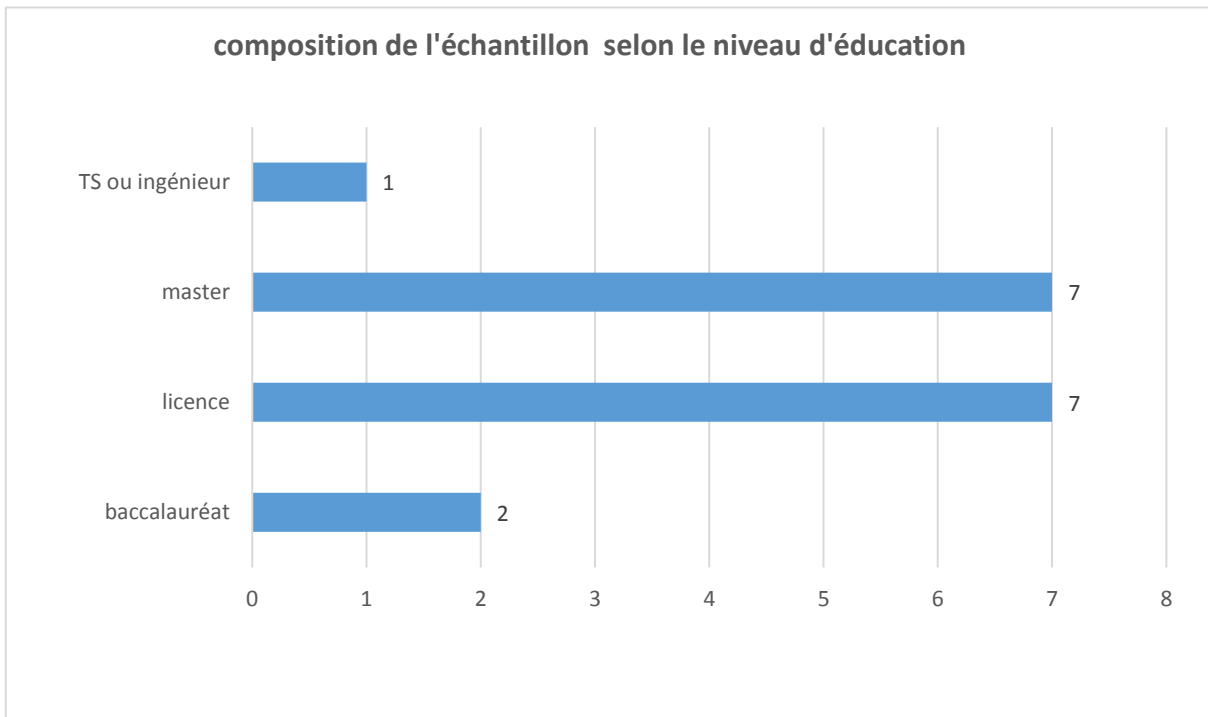
Source : SPSS version 25

D'après le tableau ci-dessus on peut constater que 53% du total des employés mobilisés est comprise entre 36 ans et 45 ans, et cela indique que ces employés ont obtenu une forme ou plus de la mobilité interne dans leurs semi-carrière. 35% des employés mobilisé entre 25 ans et 35 ans, c'est-à-dire l'entreprise ne pas oublier la tranche des genèses qui a la capacité d'apprendre et de recevoir des expériences et des compétences du groupe plus âgé d'un part et par mobilité interne d'autre part, et 12% pour les employés qui ont un âge de plus de 46 ans comme le montre la figure (2).

Question N° 03 : Niveau d'éducation**Tableau N° 05 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'éducation.**

Niveau d'éducation	Fréquence	Pourcentage %
Baccalauréat	2	11.8
Universitaire	7	41.2
Master	7	41.2
TS ou ingénieur	1	5.9
Total	17	100.0

Source: SPSS v25

Figure N° 06 : la représentation graphique de la répartition selon le niveau d'éducation

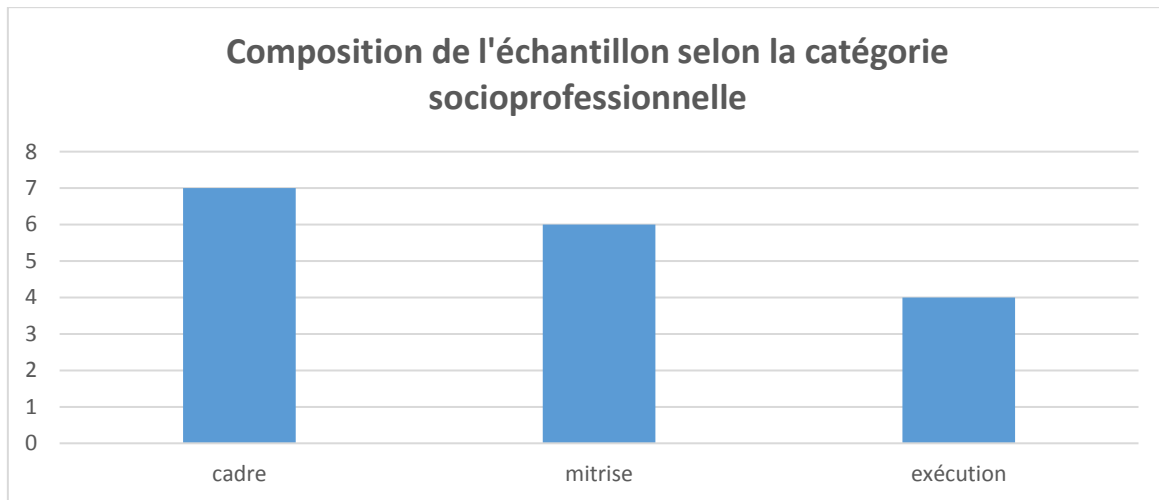
Source : SPSS version 25

Ce tableau représente la nature d'éducation de notre population étudiée, nous constatons une égalité entre le niveau master et universitaire soit 41.2% du total général des employés mobilisés, suivis par le niveau baccalauréat avec 11.8 % et puis 5.9% réservé pour TS ou Ingénieur. Il ressort clairement du chiffre que les employés mobilisés ayant un bon niveau d'éducation comme le montre la figure (3).

Question N°4 : La composition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle**Tableau N ° 06 : La répartition de l'échantillon selon la CSP**

CSP	Fréquence	Pourcentage
Cadre	7	41.2 %
Maitrise	6	35.3 %
Exécution	4	23.5 %
Total	17	100.0 %

Source : SPSS version 25

Figure N °07: La représentation graphique de la répartition selon la CSP

Source : SPSS version 25

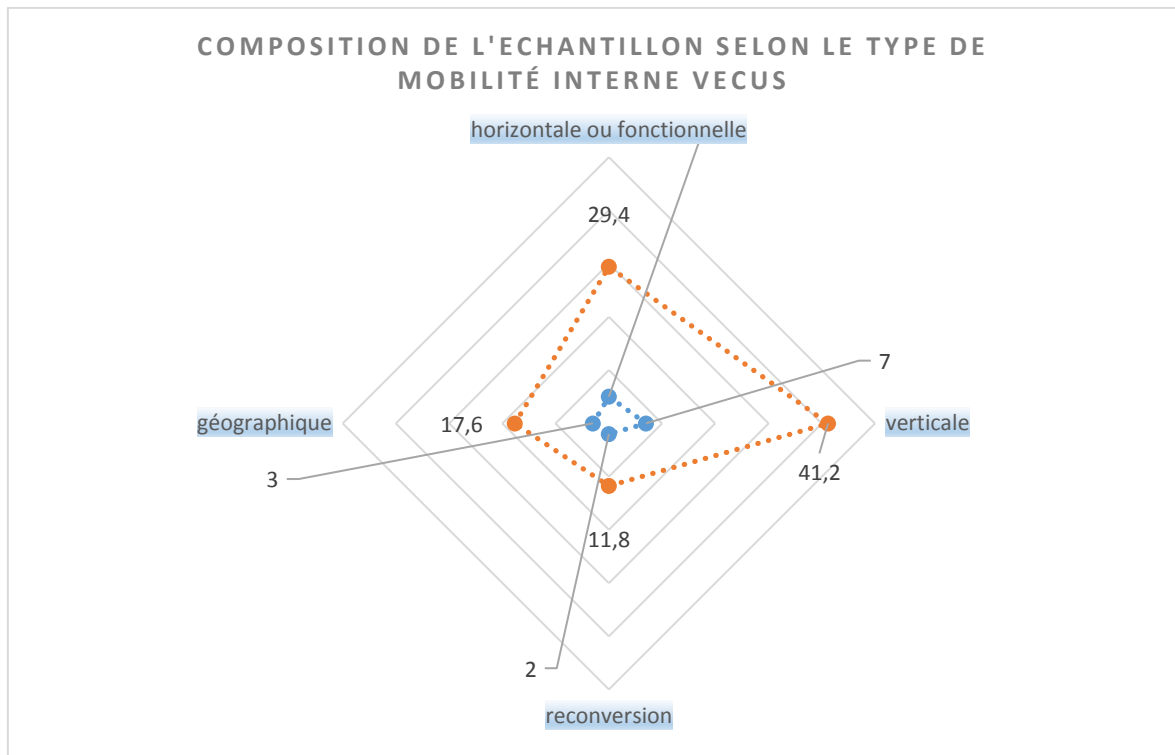
D'après les données statistiques, qui représente la nature des postes occupés, notre échantillon représente 41.2% de cadre contre 35.3% de maitrise et 23.5% d'exécutant comme le montre la figure (4).

On passe maintenant au deuxième axe de notre questionnaire qui est la phase de la perception de la cible des deux concepts étudiés qui sont la mobilité professionnelle interne et la fidélisation du personnel, alors on va commencer par la question

Question N°5 : Composition de l'échantillon selon le type de mobilité interne vécus**Tableau N ° 07 : La répartition de l'échantillon selon le type de mobilité interne vécues**

Type de mobilité	Fréquence	Pourcentage
Horizontale ou fonctionnelle	5	29.4 %
Verticale	7	41.2 %
Reconversion	2	11.8 %
Géographique	3	17.6 %
Total	17	100.0 %

Source : SPSS version 25

Figure N °08 : La représentation graphique de la répartition selon le type de mobilité

Source : SPSS version 25

La question N°5 se rapportant les employés qui ont eu l'opportunité d'être mobilisé par l'organisme employeur en fonction du type de celle-ci, nous constatons que nos enquêtés qui ont bénéficiés de la mobilité horizontale représente 29.4 %, par contre 41.2 % correspond au type vertical, 17.6 % au type géographique et 11.8% au type de mobilité de reconversion.

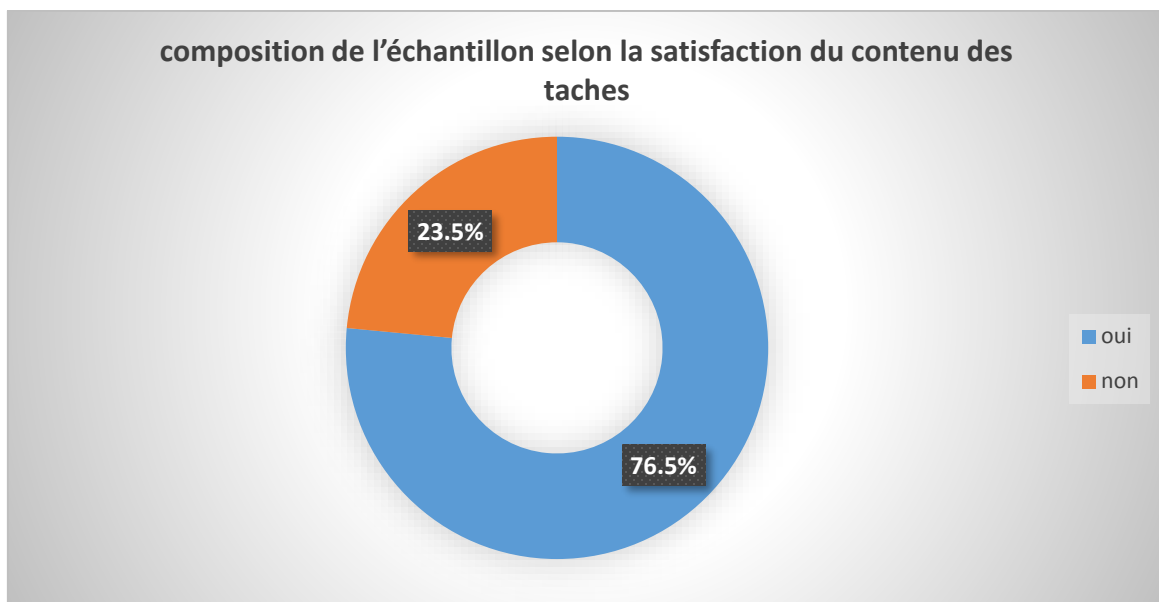
Question N°6 : Est-ce que vous êtes satisfait du contenu des tâches liées à votre poste de travail actuel ?

Tableau N° 08 : La satisfaction au contenu des tâches

La satisfaction au contenu des tâches	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	76.5 %
Non	4	23.5%
Total	17	100 %

Source: SPSS v25

Figure N° 09 : Composition de l'échantillon selon la satisfaction du contenu des tâches



Source : SPSS version 25

À travers les résultats obtenus et résumés dans ce tableau qui nous indique clairement que la plupart de 76,5 % de l'échantillon étudié par nos soins demeure satisfait quant au contenu des tâches assignées à leur égard, en ce qui concerne le personnel qui demeure insatisfait représente 23.5%, ces derniers justifient leurs raisons d'insatisfaction par la présence de certaines incompatibilités entre les contenus des tâches allouées et le terrain même de leur réalité respective.

Question N°7 (croisée) : - Cette mobilité était à la demande de l'employeur ou vous-même ?

- **Comment avez-vous été informé du poste ?**

Tableau N° 09 : La réponse d'échantillon sur la question n°07

		L'outil d'identification du poste							Total
		Panne au d'affichage	Dépôt d'une demande (souhait de mobilité ...)	Proposition de la hiérarchie	Information reçue du supérieur hiérarchique	Par une relation professionnelle ou personnelle	Entretien	Plans de remplacement	
Qui a été ou est à l'initiative de cette mobilité	Votre employeur	0	0	3	6	0	0	4	7
	Vous-même	3	5	4	0	0	1	0	10
Total		3	5	7	8	0	1	4	17

Source: SPSS version 25

À travers les résultats obtenus et résumés dans ce tableau, que ceux qui ont choisi l'initiative de mobilité interne de la part de l'employeur sont 7 individus d'estimation de 41 % de la taille générale de l'échantillon, Quant à leurs manières de occuper ces postes on trouve Information reçue du supérieur hiérarchique a répété 6 fois, et Proposition de la hiérarchie 3 fois et en fin le plan de remplacement 4 fois Cela indique que l'entreprise s'appuie sur le plans du remplacement en cas d'urgence qui le nécessite et que supérieur hiérarchique connaît bien les capacités et les compétences de ses subordonnés.

D'autre part, quant à ceux qui ont exprimé que l'initiative de la mobilité interne a été un choix personnel sont 10 individus d'estimation de 59 % de la taille générale de l'échantillon, et pour leurs manières d'occupe ces postes on trouve que le Dépôt d'une demande (souhait de mobilité...) a répété 5 fois, Proposition de la hiérarchie 4 fois, Panneau d'affichage 3 fois et enfin l'entretien une fois pour la sensibilité de poste.

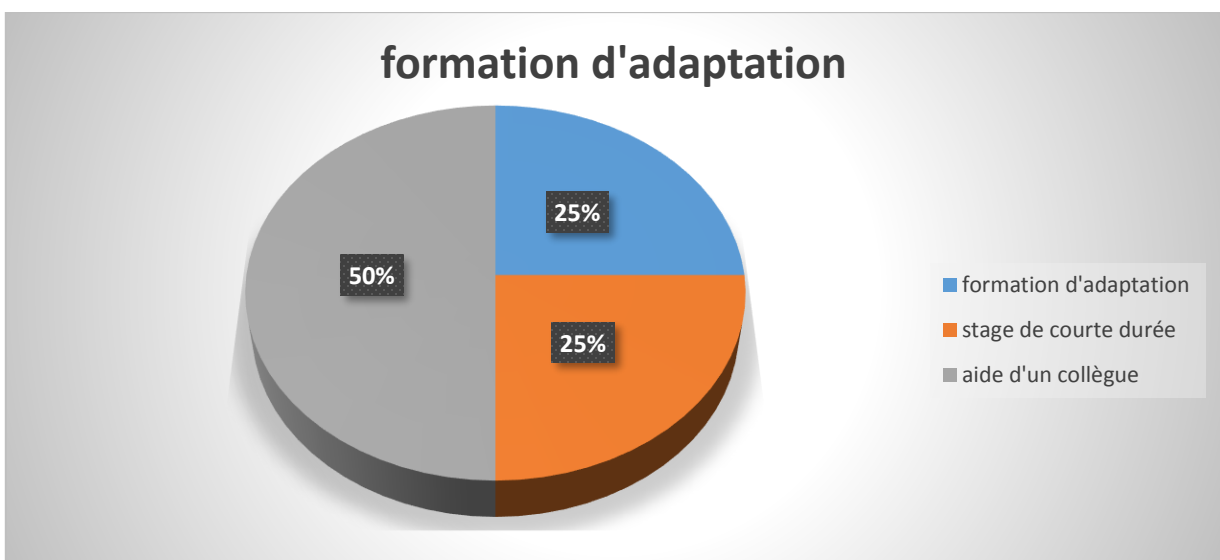
Question N°8 : Le suivi d'une formation pour s'adapter au nouveau poste

Tableau N° 10 : La réponse d'échantillon sur la question N°08

Avez-vous suivi ou allez-vous suivre une formation d'adaptation à votre nouveau poste ?				
	Formation diplômante	Stage de courte durée	Aide de la part d'un collègue	Total
Oui	2	2	4	8
Non				9
Total	2	2	4	17

Source: SPSS v25

Figure N° 10 : Le suivi d'une formation pour s'adapter au nouveau poste



Source : SPSS version 25

D'après les résultats on trouve que les employés mobilisés qui ont suivi une formation d'adaptation à leurs nouveaux postes sont 8 personnes en retenant le type de celle-ci, nous constatons que 25% de ces enquêtés ont bénéficié d'une formation diplômante, 25% pour un stage de courte durée et 50% pour une aide d'un collègue, ce volet nous indique qu'il y avait un transfère important des connaissances entre les employés.

Et pour ceux qui n'ont pas bénéficié une formation d'adaptation pour leurs nouveaux postes sont 9 employés, Cela est dû soit à leur bonne maîtrise, à leur dépendance à l'apprentissage par l'expérience dans le poste en question.

Question N°9 (croisée) : Comment avez-vous perçu l'appui du service des ressources humaines dans votre démarche ?

- Le type de mobilité interne vécues

Tableau N° 11 : La réponse d'échantillon sur la question n°09

		Comment avez-vous perçu l'appui du service des ressources humaines dans votre démarche				Total
		Un peu insuffisant	Neutre	Un peu suffisant	Suffisant	
le type de mobilité interne vécues	horizontale ou fonctionnelle	0	2	2	1	5
	Verticale	1	4	1	1	7
	reconversion	0	1	1	0	2
	géographique	0	1	0	2	3
Total		1	8	4	4	17

Source: SPSS v25

A travers ce tableau, il est clair que 5 enquêtés qui sont mobilisé sous la mobilité horizontale ont choisi 2 neutres, 2 Un peu suffisant, 1 satisfaisant, par rapport l'accompagnement du service ressources humaines dans la démarche alors qu'aucun d'entre eux n'a choisi pas insuffisant, et pour la deuxième catégorie concernée par la mobilité verticale où 7 employés ont choisi, 1 Insuffisant, 4 neutre, 1 Un peu suffisant, 1 suffisant, tandis que le groupe concerné par la mobilité reconversion de 2 employés ont choisi, 1 neutre, 1 qui a choisi, et enfin concernant la

dernière catégorie qui avait été mobilisé géographiquement, ont choisi une fois neutre et deux fois suffisant.

A travers ces données, il est évident que le service des ressources humaines a un rôle efficace d'accompagnement des postes transférés au sein de l'établissement, mais il est difficile de confirmer ce résultat, compte tenu du grand nombre de personnes qui ont choisi la réponse neutre.

Question N°10 : De 1 à 10, jusqu'à quel point la mobilité interne est encouragée dans votre organisation ?

Tableau N° 12 : La réponse d'échantillon sur la question n°10

Nombre	Valid	17
	Missing	0
Mean		5.18

Source: SPSS v25

La moyenne de cette question est bien 5,18, soit un taux moyen, ce qui indique que l'organisation s'appuie sur la mobilité interne avec un degré modéré, ce qui est très bon pour créer des connaissances et des compétences propres à l'organisation uniquement par la rotation des salariés au sein des postes, et d'autre part pour élever leur niveau de satisfaction et de fidélité, car nous n'avons pas rencontré de difficultés significatives rencontrées par les salariés lors de la mobilisation entre les postes, Ce qui confirme la transition en douceur au sein de l'entreprise malgré la présence de mouvements imposés par l'employeur sur certains employés mobilisés.

Question N° 11 (croisée) : Pensez-vous que votre mobilité correspond à vos aspirations ?**- Les aspirations escomptées de mobilité interne ?****Tableau N° 13 : La réponse d'échantillon sur la question n°11**

		Les aspirations de la mobilité professionnelle interne						Total
		Dévelop pement de votre carrière à l'interne	Réduit l'effet de plafonne ment de carrière	Amélior é votre flexibili té au travail	Élargir votre compétence s	Éviter l'ennui et la démotiv ation	Avoir plus de responsabilit és	
Pensez- vous que votre mobilité correspo nd à vos aspirati ons ?	oui	10	5	6	9	2	6	15
	non							0
Totale		10	5	6	9	2	6	15

Source: SPSS v25

A travers ce tableau, il est clair que la mobilité interne qui répond aux aspirations d'employés représente 15 individus, où ils choisissent 10 fois le Développement de leurs carrières à l'interne, 9 fois l'Élargissement de leurs compétences à travers la mobilité interne, 6 fois Amélioration de leurs flexibilités au travail, 6 fois Avoir plus de responsabilités, 5 fois Réduit l'effet de plafonnement de carrière, et enfin 2 fois pour Éviter l'ennui et la démotivation

Et on a enregistré deux répons de la mobilité interne qui ne pas répondait à leurs aspirations professionnelles.

Question N°12 (croisée) : Dans l'ensemble, quels sont les facteurs déclencheurs de votre mobilité et/ou vos motivations ?

- **La Catégorie socio-professionnelle**

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

		Dans l'ensemble, quels sont les facteurs déclencheurs de votre mobilité et/ou vos motivations ?			Total
		Principalement des choix liés à votre situation personnelle ou familiale	Une logique de parcours professionnelle	Subies	
Catégorie socio-professionnelle	Cadre	3	4	0	7
	Maîtrise	3	1	2	6
	Exécution	1	1	2	4
Total		7	6	4	17

Source: SPSS v25

Ce croisement nous révèle que la catégorie des cadres qui ne connaît pas une mobilité subie par rapport à l'ensemble des réponses de cette catégorie représente 4 enquêtés pour « une logique de parcours professionnel », 3 enquêtés pour un choix de « la mobilité interne est principalement des choix liés à votre situation personnelle ou familiale ». Quant à la catégorie des maîtrises on trouve que 3 individus ont choisi la mobilité professionnelle interne principalement des choix liés à votre situation personnelle ou familiale, et 2 individus pour la mobilité a été subie par l'employeur, et un individu a choisi la mobilité a été Une logique de parcours professionnelle. La dernière catégorie la catégorie des employés des exécutions sont 2 personnes que la mobilité a été subie par l'employeur, une personne par les autres choix des réponses.

Question N°13 (croisée): Quels sont Les éléments qui vous satisfaire après votre mobilité interne ?

- **Le type de mobilité interne vécues**

Tableau N° 15 : La réponse d'échantillon sur la question n°13

		Les éléments qui les employés sont leurs satisfait après la mobilité							Total
		La possibilité d'avancement dans votre carrière	les conditions de travail actuelle	la possibilité de faire des choses différentes de tempes en temps	De votre importance aux yeux des autres	De la stabilité de votre emploi	Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise	L'utilisation optimale de votre capacité et compétences	
le type de mobilité interne vécues	horizontale ou fonctionnelle	3	2	1	3	2	2	3	5
	Verticale	5	4	2	5	4	3	3	7
	reconversion	0	1	0	0	1	0	1	2
	géographique	3	2	1	2	2	1	2	3
Total		11	9	4	10	9	6	9	17

Source: SPSS v25

D'après les résultats de ce tableau, on fait sortir les explications suivantes :

- La satisfaction de La possibilité d'avancement dans votre carrière des employés mobilisé a été choisi 11 fois par le nombre total d'échantillon, 3 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne horizontale, 5 fois par ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle

interne verticale, 3 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne géographique, et pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne de reconversion n'ont pas exprimé leur satisfaction sur la possibilité d'avancement dans leurs carrières.

- La satisfaction sur les conditions de travail actuelles des employés mobilisés a été choisi 9 fois par le nombre total de l'échantillon, 2 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne horizontale, 4 fois par ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne verticale, 2 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne géographique, une fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne de reconversion.
- La satisfaction sur la possibilités de faire des choses différentes de tempes en temps des employés mobilisé a été choisi 4 fois par le nombre total d'échantillon, une fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne horizontale, 2 fois par ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne verticale, une fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne géographique, et pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne de reconversion n'ont pas exprimé leur satisfaction à la possibilités de faire des choses différentes de tempes en temps.
- La satisfaction sur De votre importance aux yeux des autre des employés mobilisé s a été choisi 10 fois par le nombre total d'échantillon, 3 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne horizontale, 5 fois par ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne verticale, 2 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne géographique, et pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne reconversion n'ont pas exprimé leur satisfactions sur l'importance aux yeux des autres.
- La satisfaction sur la stabilité de votre emploi des employés mobilisé a été choisi 9 fois par le nombre total d'échantillon, 2 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne horizontale, 4 fois par ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne verticale, 2 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne géographique, une fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne de reconversion.
- La satisfaction sur les possibilités d'aider les employés dans l'entreprise des employés mobilisés a été choisi 6 fois par le nombre total d'échantillon, 2 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne horizontale, 3 fois par ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne verticale, une fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle

interne géographique, et pour les obtenu la mobilité professionnelle interne de reconversion n'ont pas exprimé leurs satisfactions sur la possibilités d'aider les employés dans l'entreprise.

- La satisfaction sur L'utilisation optimale de votre capacité et compétences des employés mobilisés a été choisi 9 fois par le nombre total d'échantillon, 3 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne horizontale, 3 fois par ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne verticale, 2 fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne géographique, une fois pour ceux qui ont obtenu la mobilité professionnelle interne de reconversion.

Question N°14 (croisée) : Avez-vous rencontré des difficultés pour trouver l'équilibre entre votre vie personnelle et le travail ?

- Le niveau d'équilibre atteint d'après l'obtention de mobilité

Tableau N° 16 : La réponse d'échantillon sur la question n°14

		Si la réponse a été oui : Quel est le niveau d'équilibre atteint d'après l'obtention de la mobilité					Total
		Insuffisant	Un peu insuffisant	Neutre	Un peu suffisant	Suffisant	
Avez-vous rencontré des difficultés pour trouver l'équilibre entre votre vie personnelle et le travail	oui	2	3	1	5	2	13
	Non						4
Total		2	3	1	5	2	//////

Source : SPSS v25

Les résultats montre que il y a 13 individus du nombre total de l'échantillon ont connu une perturbation entre leur vie individuelle et vie professionnelle avant d'avoir leur mobilité professionnelle interne au sien de TALA ASSURANCES, et les quatre qui reste n'ont pas rencontré cette perturbation ou bien des difficultés entre vie professionnelle / vie individuelle,

pour les enquêtés qui s'intéresse à ce volet on a 5 individus qui expriment qu'ils n'ont pas trouvé l'équilibre escompté à travers leurs mobilités, 7 individus ont trouvé un équilibre après leurs mobilités interne, et enfin nous constatons une seule réponse neutre.

Question N°15 (Croisée) : Avec la mobilité professionnelle, avez-vous augmenté votre salaire ?

- **Le niveau d'évaluation du salaire actuel.**

Tableau N° 17 : La réponse d'échantillon sur la question n°15

Source : SPSS v25

		Si la réponse a été oui : Quel est le niveau d'évaluation de votre salaire actuel				Total
		Un peu insuffisant	Neutre	Un peu suffisant	Suffisant	
Avec la mobilité professionnelle, avez-vous augmenté votre salaire !	Oui	2	2	4	3	11
	non					6
Total		2	2	4	3	//////

Les résultats montrent qu'il y a 11 individus du nombre total des enquêtés ont connu une augmentation de leurs salaires lors de la mobilité interne professionnelle au sien de TALA ASSURANCES, et les 6 individus qui reste leurs salaires après l'obtention de mobilité n'ont pas été augmenté.

Pour ceux qui ont obtenu une augmentation des salaires, on a deux individus qui leur salaire actuel ne répond pas à leurs attentes, 7 individus leurs salaires actuel répond à leurs attentes, et enfin on a enregistré deux réponses neutres.

Question N° 16 : Etes-vous d'accords ou pas avec ces affirmations ?**Tableau N° 18 : La réponse d'échantillon sur la question n°16**

Affirmations	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Ni en désaccord ni d'accord	D'accord	Tout à fait d'accord	total
Je suis impliqué dans l'accomplissement de la mission de cette entreprise	///	1	3	10	3	17
Je partage des responsabilités avec mes collègues	////////	//////////	4	10	3	17
Je fais plus que ma responsabilité directe	1	6	5	5	//////////	17

Source: SPSS v25

D'après les résultats obtenus, nous constatons que la majorité des enquêtés représente une implication forte avec leurs taches dans l'entreprise, ils partagent leur responsabilité avec leurs collègues mais moins que moyennement fait plus que leur responsabilité directe cela est dû aux difficultés rencontrées par rapport à la délégation et la question d'autorité.

Question N°17 : Passer le reste de votre carrière dans cette entreprise ?**Tableau N° 19 : La réponse d'échantillon sur la question n°17**

		Fréquence	Pourcentage
Valid	Ni en désaccord ni d'accord	4	23.5 %
	D'accord	11	64.7 %
	Tout à fait d'accord	2	11.8 %
	Total	17	100 %

Source: SPSS v25

Pour la dernière question de notre recherche qui concerné par l'intention de quitter de l'entreprise et D'après les résultats de ce tableau, il est clair qu'environ de 77 % des employés mobilisé ont exprimé à leurs d'accords à compléter le reste de leurs carrières au sein de l'entreprise TALA ASSURANCES, et tandis qu'environ 23% des employés mobilisé ont choisi la réponse neutre pour cette question.

Et ne pas enregistré des réponses négatives de la part des employés qui ont mobilisé.

Section 3 : Synthèse du questionnaire : résultats de l'étude

Cet section consiste à faire un récapitulatif des données obtenues au cours de cette enquête afin de vérifier les hypothèses élaborées pour notre recherche.

3.3.1. Discussion des hypothèses :

3.3.1.1. Vérification de la première hypothèse :

« La mobilité professionnelle interne conduit à la satisfaction du personnel ».

Après avoir présenté les résultats croisés obtenus par les réponses des enquêtés aux questions du questionnaire, ce croisement nous révèle qu'il y a une relation de dépendance entre les deux variables montrées par les aspirations des salariés à la mobilité professionnelle interne, nous constatons que la mobilité professionnelle a répondu aux aspirations des employés dans le développement de leur carrière au sein de l'entreprise, développement des compétences, plus de flexibilité au travail ainsi que le renforcement des collaborateurs au sein de l'organisation en lui donnant plus de responsabilités.

Nous avons constaté que la mobilité professionnelle interne est un outil puissant qui répond aux attentes des cadres au sein de l'entreprise, en réduisant l'effet du plafonnement de carrière ainsi que la démotivation au travail et faire face à la routine au travail.

Par le biais du questionnaire, les enquêtés ont grandement répondu à leur satisfaction au sein de l'organisation des progrès de leur carrière et d'acquérir de nouvelles connaissances et expériences grâce à des formations qu'ils ont bénéficié avant d'occuper les postes, soit à court durée ou par le transfert de connaissances confirmé par les employés mobilisés. De plus, le sentiment d'importance des employés aux yeux des autres a renforcé leur confiance en soi et leur bon rendement au sein de l'organisation, car ce dernier mène à l'équilibre de la personne au travail et à l'accomplissement des tâches qui lui sont assignées par le sens de l'importance.

Donc, nous confirmons notre hypothèse, la mobilité professionnelle interne conduit à la satisfaction du personnel dans le travail.

3.3.1.2. Vérification de la deuxième hypothèse :

« Il existe une influence positive de la mobilité professionnelle interne sur l'implication organisationnel du personnel »

Après avoir présenté les résultats du questionnaire, et d'après la question de passer le reste de la carrière dans l'entreprise, nous constatons un taux de réponses positives par les enquêtés sur cette dernière, la plupart des employés mobilisés ont montré leur confort de développer leur carrière au sein de l'entreprise, ce qui est confirmé par la réponse de la mobilité aux aspirations professionnelle.

Les employés mobilisés ont fait preuve de grandes responsabilités partagées avec leurs collègues au travail, ce qui démontre le niveau d'interdépendance et de coopération entre les travailleurs au sein de l'organisation, le renforcement de la culture organisationnelle et la bonne communication de la direction traduite par une corrélation positive avec l'individu dans l'organisation. De plus, les employés ont été surexploités au sein de l'entreprise, mais ils ne semblaient pas complaisants.

Les employés enquêtés mobilisés ont exprimé avec une forte proportion qu'ils sont impliqués dans l'implication dans l'accomplissement des missions leurs affectées.

3.3.1.3. Vérification de la troisième hypothèse :

« La mobilité professionnelle interne a impact positive sur la vie individuelle du personnel »

Après avoir présenté les résultats du questionnaire à travers les questions précédentes, la mobilité professionnelle interne peut être un choix familial ou personnel, comme elle peut répondre aux exigences de la vie individuelle des employés en termes du salaire ou le changement de lieu de travail ...Etc. la plupart des enquêtés ont exprimé qu'ils avaient des difficultés à trouver un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle et ils souffrent encore de trouver cet équilibre.

Grâce aux réponses des enquêtés, qui ont été divisés entre ceux qui ont trouvé l'équilibre et ceux qui l'ont trouvé mais pas au niveau attendu d'eux, outre les salaires qu'ils ont également affectés entre ceux qui sont satisfaits par rapport au salaire et ceux qui sont insatisfaits.

Sur la base de ce qui précède, la mobilité interne n'a pas répondu entièrement à cette hypothèse, mais elle est confirmée partiellement.

Nos recommandations:

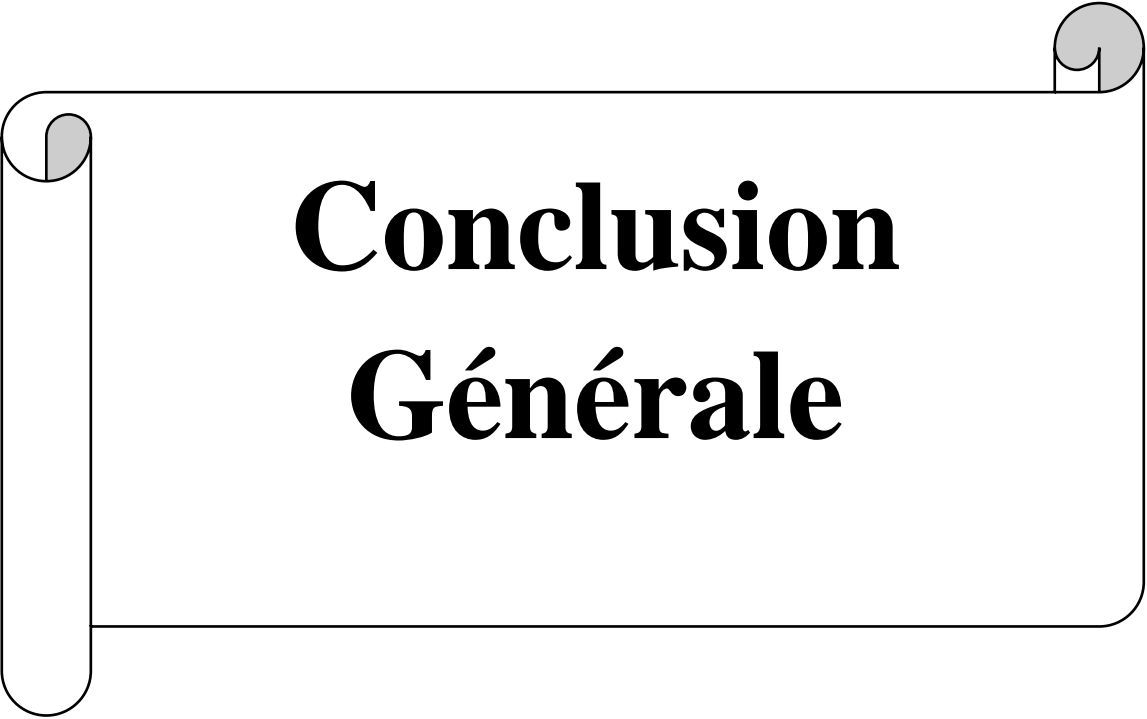
- Ne pas compter sur le groupe jeune dans la mobilité professionnelle interne, ce qui crée un écart entre les groupes d'âge au sein de l'entreprise où les expérimentés sont les plus obtenus la mobilité interne au cours de leur carrière, ce qui est contraire aux méthodes d'apprentissage des jeunes.
- Renforcer la mobilité de reconversion des employés au sein de l'entreprise par ce qu'est un mouvement important pour le développement du pot d'expérience du collaborateur, cela peut être utilisé dans les cas où les employés sont absents ou dans autre situation d'urgence telle que cette épidémie
- La présence d'une seule fois, dans laquelle l'entretien a été utilisé comme un moyen de nommer l'employé dans son nouveau poste, soulève plusieurs questions, dont la plus importante n'est pas appliquée aux employés restants, considérant que l'entretien est un moyen efficace de connaître l'adéquation du poste avec l'employé mobilisé, d'une part, et de voir la gravité du travailleur dans la position à d'autre part.
- L'entreprise doit savoir si cette mobilité interne au niveau d'elle-même, est-ce qu'ils ont laissé le déséquilibre des services d'entreprise.
- Le renforcement de la mobilité interne pour les femmes.

La synthèse

Les résultats de notre travail d'étude de recherche réalisée de l'entreprise TALA ASSURANCE nous ont permis de situer le cadre de fonctionnement de l'entreprise en question notamment sur le plan managérial et humain.

Parmi ces résultats, nous notons avec beaucoup d'intérêt que TALA ASSURANCE aujourd'hui fait face à un déficit en matière de management et de pratiques d'écoute des RH, et ce malgré les efforts qu'elle a déployés dans ce sens.

Les résultats de notre recherche ont mis en valeur que les employés mobilisés ont des attentes en termes développement de carrière, des avantages en matière de responsabilité et salaire, l'équilibre entre la vie individuelle et professionnelle, en général, être satisfait par rapport aux conditions de travail, d'après ce qui précède, les résultats des trois sous hypothèse ont été confirmé avec une dépendance plus ou moins importante, être fidélisé dans le travail, et bien être satisfait de quelques conditions de travail eu qui se diffèrent d'un employé à un autre et cela est lié aux différences des savoir-être, des postes, des responsabilités, autorités, niveau intellectuel, vie privée, conditions familial...etc. parmi les éléments en commun de fidélisation est : la satisfaction, l'implication au travail et l'équilibre entre la vie individuelle et professionnelle, nous avons confirmé les trois sous hypothèses, nous confirmons l'hypothèse principale, la mobilité professionnelle interne influe positivement la fidélisation du personnel.



**Conclusion
Générale**

Conclusion Générale :

La ressource humaine d'une entreprise constitue le capital le plus précieux, et un atout clé pour les organisations, et pour cela les entreprises s'engagent à travers ses différentes pratiques et actions afin d'engendrer la fidélisation de ces salariés.

L'entreprise devient un espace de construction de l'homme, d'acquisition et renouvellement des connaissances et du développement de carrière, toute en dépassant les contraintes et cherchant la satisfaction et la stabilité, l'entreprise qui s'engage à satisfaire ces ressources humaines et qui répond aux aspirations de ces derniers est une entreprise qui retient et fidélise ses employés.

Notre recherche est pour but de répondre à notre problématique, intitulée sous ; « la contribution de la mobilité professionnelle interne à la fidélisation du personnel au sein de TALA assurances ».

S'agissant de notre recherche sur le terrain de TALA ASSURANCE et se rapportant à notre problématique à savoir situer l'apport de la mobilité professionnelle interne dans la fidélisation du personnel.

De cette étude, les résultats importants se dégagent et se résument comme suit ;

Les RH enquêtés par nos soins ne cessent d'exprimer de réelles attentes quantes à la fidélisation par les pratiques de la direction des ressources humaines notamment par la mobilité professionnelle interne, ce qui a été confirmés lors de notre étude.

Les résultats de notre étude montrent l'existence d'une relation positive entre la mobilité professionnelle interne et la fidélisation, d'où la confirmation de nos hypothèses posées auparavant.

Enfin, nos résultats d'étude demeurent non exhaustifs, car il s'agit pour nous de présenter une contribution scientifique et académique à l'étude d'un phénomène originale et qui nécessite à notre sens d'autres études plus approfondies en la matière.

Il y a quelque piste de recherche future liée à la mobilité professionnelle interne qui nous avons rencontré lors de notre recherche :

« Le rôle de la mobilité interne dans l'avantage concurrentiel ? »,

Est-ce que la mobilité professionnelle interne des individus au sein des organisations permette de l'entreprise de créer ses propres compétences et des connaissances. C'est-à-dire que chaque entreprise, tout en s'appuyant sur la mobilité interne, les compétences et les connaissances commencent à se former à mesure que la mobilité interne devient plus dépendante. Cette connaissance et compétence qui sera un outil très puissant face à la concurrence externe par ce qu'il est difficile d'utiliser le banchmarking par d'autre entreprises car n'est pas une connaissance novatrice mais un arrosage de chaque mobilité interne dans l'organisation

« La mobilité interne comme un levier de polyvalence des employés ? »

Au cours de notre recherche sur le terrain, même le manque de temps assez pour réaliser notre étude en raison de la crise sanitaire dans notre pays.

La mobilité interne peut-elle être un outil puissant face à cette épidémie ou aux crises émergences en futur que ce soit au niveau de l'entreprise elle-même ou dans sa secteur d'activité ou au niveau de l'économie nationale e terme de manque des employés ou d'absence de travailleurs par le fait que l'employé qui occupe un poste peut apprendre le travail se son collègue pour l'indemniser en cas d'absence ou licenciement ou suspendre la relation de travail et cet apprentissage reste d'accompagner les employés tout au long de leur carrière

« La mobilité interne est un outil de gestion de conflit ? »

La mobilité interne peut-elle un outil puissant pour résoudre les conflits dans l'entreprise entre l'employé qui perturbe le climat social, cette dernière influencé négative sur le rendement et l'accomplissement des tâches.

En ce qui concerne les difficultés de recherche auxquelles nous avons été confrontés, nous les résumons comme suit :

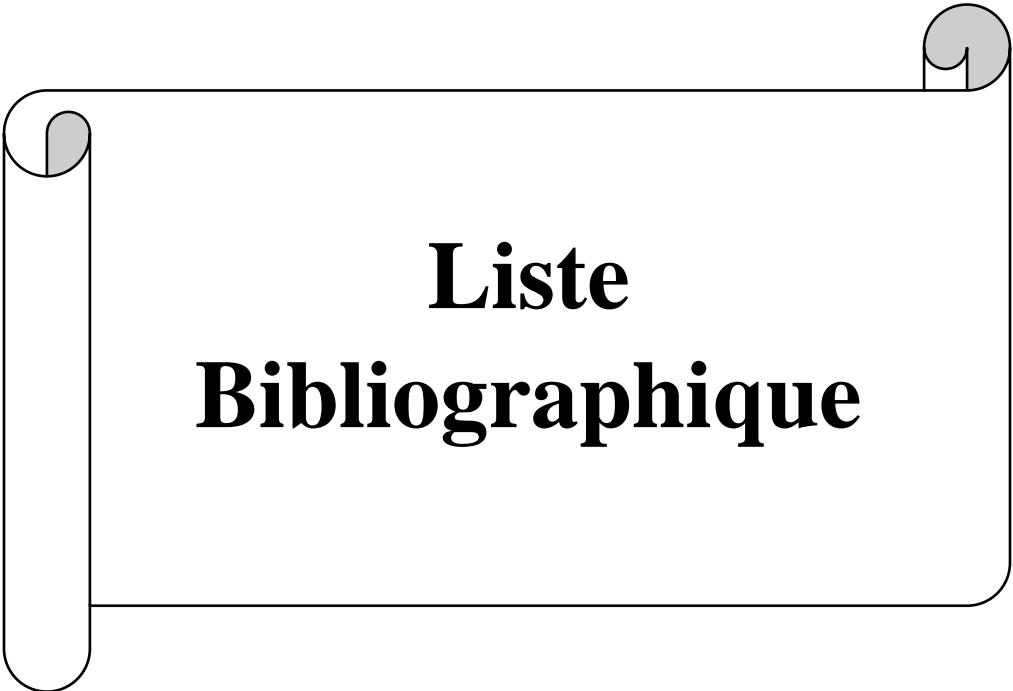
L'impact généralisé de la crise sanitaire sur notre recherche, d'abord en ce qui concerne l'étude en matière de la variable dépendante lorsqu'on sait dans les sciences humaines que l'individu augmente sa fidélité à la famille pendant les crises et considérant que l'organisation en tant que

famille. L'interdépendance entre les employés à augment par le destin commun qui les lie, ensuite, le manque de temps suffisant dans l'étude sur le terrain et la collecte d'informations de près, ce qui nous a conduits à utiliser le questionnaire électronique. Enfin, les difficultés de mobilité afin de recueillir des sources et de l'information pour préparer notre recherche.

Défaut de répondre au sujet de la recherche de la manière appropriée par les enquêtés.

Notre traitement à distance des chercheurs a créé un écart entre nous et les enquêtés en matière de comprendre les termes du questionnaire.

L'incapacité de recueillir l'information et les données de près, et le manque de temps assez pour étudier le phénomène au sein de l'organisation en raison de l'épidémie a créé un écart dans le contenu de notre étude, dont le plus important est l'incapacité de donner nos recommandations et notre conseiller sur le sujet traité comme nous voulions être, pour la réelle position de la mobilité professionnelle interne à l'intérieur de l'organisation pour donner les meilleurs conseils et recommandations.



**Liste
Bibliographique**

Liste des Références en française :

1. Abraham, j. (2002). Gestion de la mobilité interne et création de valeur de croissance externe. XIIIe Congrès annuel de l'AGRH, GRH et Stratégie, (pp. p. 9-18). Nantes, 21-23 Novembre.
2. Abraham, J. (2004). Marché interne du travail: enjeux et limites de la mobilité. La Gestion des carrières: enjeux et perspectives, Collection AGRH, p.35-54.
3. Amossé, T. (sept. 2003). Interne ou externe, deux visages de la mobilité professionnelle. INSEE Première, N° 921.
4. APEC. (2013). Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises. Les études de l'emploi cadre de l'APEC, no 2013-46, P. 07.
5. APEC. (2013). Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises. Études de l'emploi cadre de l'APEC, no 2013-46.
6. APEC. (2013). Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises. Les études de l'emploi cadre de l'APEC, no 2013-46, P. 40.
7. APEC. (2013). Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises. Études de l'emploi cadre de l'APEC, no 2013-46, p18.
8. APEC. (2018, JUIN). PANORAMA DES MOBILITÉS. LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE DE L'APEC N°2018-29. Récupéré sur www.cadres.apec.fr
9. APEC. (2018). PANORAMA DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES DES CADRES. APEC (2018). LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE, N°2018-29.
10. Bardwick, M. (1986). The Plateauing Trap: How to Avoid It in Your Career...and Your Life. Amacom Books 1st edition (September 1, 1986).
11. Bentein, K., Vanderberghe C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 53, P. 69-79.
12. CADIN, L., BENDER, A. F., SAINT-GINIZIEZ, V., & PRINGLE, J. (2000). Carrières nomades et contextes nationaux. Revue Française de Gestion des Ressources Humaines, n°37, p. 76- 96.
13. Capron. (1995). Vers un renouveau de la comptabilité de RH. Revue française de Gestion, P. 46-54.

14. Chaminade, B. (2003). Identifiez et fidélisez vos salariés de talent (Français) (éd. Edition: 1 (25 août 2003)). (A. F. (AFNOR), Éd.) AFNOR.
15. DANY, F., & LIVIAN, Y. F. (2002). La nouvelle gestion des cadres. Paris: Vuibert.
16. DGAFP. (Édition 2016 p 21). Les outils d'accompagnement de la mobilité. MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE Guide pratique 3.
17. Dupray, A. (2005). Les mobilités en début de vie professionnelle. Externes ou internes aux entreprises, des évolutions aux effets très différents. Céreq, Bref, n° 216.
18. DUPRAY, A., & HANCHANE, S. (Décembre 2000). Les effets de la formation continue en entreprise sur la mobilité et le salaire des jeunes en début de vie active. Céreq- Génération 92-Notes de travail. PARIS.
19. DANY, F., & LIVIAN, Y. F. (2002). La nouvelle gestion des cadres. (Vuibert, Éd.) Paris.
20. David, F. C., Jennifer, A. C., & Charles, A. O. (1990). Building organizational commitment. (T. B. Society, Éd.) Journal of Occupational Psychology N. 63, P. 245-261.
21. Dutot. (2004). Contribution aux représentations de la fidélité des personnels à l'entreprise : Eléments de convergence et de divergence entre ouvriers et employeur. Le cas des ouvriers des deux industries métallurgiques du pays de Retz. (u. d. Pointiers, Éd.)
22. Larouche, V., & Delorme, F. (1972). Satisfaction au travail : reformulation théorique. Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 27, n° 4, p. 567-602.
23. Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction” in Dunnette. M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (1st Ed.) Chicago, IL: Rand McNally., p.1297-1349.
24. MARTINE, L. B. (2006, Mai). TOUS MOBILES ? Organisations flexibles et politiques d'employabilité. E&P, 1-50.
25. Meron, M., Omalek, L., & Ulrich, V. (2009). Métiers et parcours professionnels. Dans France, portrait social (pp. P. 195-217). Dossier - Métiers et parcours professionnels...
26. Meyssonier R. (2005). L'attachement des salariés à leur entreprise. Ses déterminants et ses conséquences. Le cas des ingénieurs. IAE d'Aix-En-Provence, université d'Aix-Marseille III Paul Cézanne.
27. Meyssonier, R., & Roger, A. (17-18 novembre 2006). « L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et

- intention de quitter ». 17ème Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines. Reims.
28. Mignonac, K. (2,3 et 4 septembre 2004). « Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail ? ». 15ième congrès de l'AGRH, (pp. p.1-23.). Montréal, Canada.
 29. OUYI, B. (2018, Dec). PRATIQUE DE LA MOBILITE INTERNE ET PERFORMANCE INDIVIDUELLE DES CADRES. International Journal of Innovation and Applied Studies ISSN 2028-9324 Vol. 25, p. 446-451. Récupéré sur <http://www.ijias.issr-journals.org/>.
 30. OUMBE, W. (2016). Fidélisation des ressources humaines. Allemagne: Editions universitaires européennes.
 31. Paillé P. (2005). La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation. Gestion 2000, novembre-décembre.
 32. Peretti J. M. (2005a). Ressources humaines et gestion des personnes. Paris: Vuibert.
 33. Taleo. (2011 P. 12). Research, « La Mobilité des Talents », Livre Blanc,
 34. TREMBLAY, M., & WILS, T. (1995). Les plateaux de carrière : analyse d'un phénomène complexe et sensible. Gestion 2000 vol.11, n°6, P. 177-193.
 35. VAN DER LINDEN, B. (1999). Rotation des emplois et mobilité des travailleurs en Belgique. Cahiers Economiques de Bruxelles, 2ème trimestre 1999, n°162, p. 107-148.
 36. YOUSEF, B. (2012/2013). L'INFLUENCE DES ATTITUDES AU TRAVAIL SUR LA FIDELITE DES SALARIES Cas des praticiens de la santé publique en Algérie. (U. D'ORAN, Éd.) Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales-Mémoire de magister en Management, ORAN/Algérie.

Liste des références en anglais :

- 1- BECKER, G. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. Journal of Political Economy, vol.70, n°5, p09-49.
- 2- BLAU, P. M., & DUNCAN, O. D. (1967). The American Occupational Structure. New York, BNF. (Édition 2012 p 04). Référentiel des emplois et des compétences. Bibliothèque nationale de France.

- 3- BUCHANAN, B. (1974). Building Organizational Commitment: The socialisation of Managers in Work. Administrative science quarterly, vol 19 no 4., p.533-546.
- 4- GRANOVETTER, M. (1974). Getting a Job: a Study of Contacts and Careers. Harvard University Press.
- 5- HALABY, N. C. (1988). Action and Information in Job Mobility Process: The Search. American Sociological Review, vol.53, n°1, P 09-25.
- 6- JANOWITZ, M. (1958). Social stratification and mobility in West Germany. The American Journal of Sociology, vol.64, n°1, p.6-24.
- 7- JOVANOVIC, B. (1979). Job matching and theory of turnover. Journal of Political Economy, vol. 87, n°5, P. 972-990.
- 8- MARCH, G. J., & SIMON, A. H. (1958). Organizations (éd. 2nd Edition (26 avril 1993)). (Wiley-Blackwell, Éd.)
- 9- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A THREE-COMPONENT CONCEPTUALIZATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT. Human Resource Management Review Volume 1, Number 1, pages 61-89.
- 10- Meyer, P. J., & Allen, J. N. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. (I. SAGE Publications, Éd.)
- 11- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages the psychology of commitment, absenteeism, and turnover. (éd. revised, Academic Press, 2013). (P. Warr, Éd.) New York.
- 12- Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization and the Career: A Conceptual Scheme. Journal of Applied Behavioral Science, vol. 7, no 4, P. 401-426.
- 13- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement; a strategy for the study of attitudes. Chicago, Ill., Rand McNally.

Liste des références en arabe :

- 1- عبد الباري, ا. د., & زهرة, ن. ا. (2008، ص259). إدارة الموارد البشرية في القرن 21. الأردن: دار وائل .



Listes
Des annexes

Questionnaire

Monsieur, Madame

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire en master de management des ressources humaines

sous le Thème : la mobilité professionnelle interne comme un levier de fidélisation au sein de TALA ASSURANCES, nous vous

prions de bien vouloir répondre objectivement à notre questionnaire afin de collecter et réunir des données nécessaires pour la réalisation de cette recherche. Sachant que cette enquête n'est réservée qu'à des fins scientifiques et les réponses restent confidentielles.

Remarque : on vous signale que la mobilité interne est tout changement de poste ou de lieu de travail mais toujours avec le même employeur (même entreprise).

1/ Le Sex:

Un homme

Une femme

2/ l'âge :

De 25 à 35 ans

36 à 45 ans

46 et plus

3/ Le Niveau d'éducation :

Baccalauréat

Universitaire

Master

TS ou ingénieur

4/ La Catégorie socio-professionnelle

Cadre

Maîtres

Exécution

5/ Quel type de mobilité avez-vous reçus !

Vertical

Horizontale

Reconversion

Géographique

6/ Est-ce que vous êtes satisfait du contenu des taches liées à votre poste de travail actuelle !

Oui Non

7/ Qui a été ou est à l'initiative de cette mobilité :

Votre employeur

Vous-même

8/ Comment avez-vous été informé du poste (L'outil d'identification du poste)

Bourse d'emploi

Panneau d'affichage

Proposition de la DRH après dépôt

D'une demande (souhait de mobilité ...etc.)

Proposition de la hiérarchie

Information reçue du supérieur hiérarchique

Par une relation professionnelle ou personnelle

Bouche à oreille

Autre :

9/ Avez-vous suivi ou allez-vous suivre une formation d'adaptation à votre nouveau poste

Oui Non

***Si oui, sous quelle forme**

Stage de courte durée

Langue / culture

Formation diplômante

Autre

10/ Comment avez-vous perçu l'appui du service des ressources humaines dans votre démarche :

Insuffisant

Un peu insuffisant

Neutre

Un peu suffisant

Suffisant

11/ De 1 à 10, jusqu'à quel point la mobilité interne est encouragée dans votre organisation ?

.....

12/ Pensez-vous que votre mobilité correspond à vos aspirations

Oui Non

13/ Quelle est vos aspirations escomptées de mobilité interne !

Développement de votre carrière à l'interne

Réduit l'effet de plafonnement de carrière

Amélioré votre flexibilité au travail

Élargir votre compétence

Éviter l'ennui et la démotivation

Avoir plus de responsabilités

Autre :

14/ Dans l'ensemble, ces mobilités internes ont été :

Principalement des choix liés à

Votre situation personnelle ou familiale

Une logique de parcours professionnelle

Subies

15/ Quels sont Les éléments qui vous satisfaire après votre mobilité interne ?

- La possibilité d'avancement dans votre carrière
- Les conditions de travail actuelle
- La possibilité de faire des choses différentes de tempes en temps
- De votre importance aux yeux des autres
- De la stabilité de votre emploi
- Des possibilités d'aider les gens dans l'entreprise
- L'utilisation de votre capacité et compétences
- Autre :

16/ Avez-vous rencontré des difficultés pour trouver l'équilibre entre votre vie personnelle et le travail ?

Oui Non

***Si la réponse a été oui : Quel est le niveau d'équilibre atteint d'après l'obtention de la mobilité**

- Insuffisant
- Un peu insuffisant
- Neutre
- Un peu suffisant
- Suffisant

17/ Avec la mobilité professionnelle, avez-vous augmenté votre salaire ?

Oui Non

***Si la réponse a été oui : Quel est le niveau d'évaluation de votre salaire actuel**

- Insuffisant
- Un peu insuffisant
- Neutre
- Un peu suffisant
- Suffisant

18/ êtes-vous d'accord ou pas avec ces affirmations !

Je suis impliqué dans l'accomplissement de la mission de cette entreprise

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Je fais plus que me responsabilité directe

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

Je partage des responsabilités avec mes collègues

- Pas du tout d'accord
- Pas d'accord
- Ni en désaccord ni d'accord
- D'accord
- Tout à fait d'accord

19/ Passer le reste de votre carrière dans cette entreprise ?

- Oui Non

20/ quelle sont à votre avis et selon votre expérience les meilleures suggestions que vous pouvez proposer à votre organisation afin de renforcer la fidélisation de ses ressources humaines

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

Merci pour votre Collaboration

Table des matières

Dédicace	
Remerciement	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : la mobilité professionnelle interne	4
Introduction du chapitre 01.....	5
Section 1 : La notion de la mobilité interne et ses modalités.....	6
1.1.1. Définition de la mobilité professionnelle interne.....	6
1.1.2. Les types de la mobilité professionnelle.....	7
1.1.2.1. La mobilité horizontale.....	7
1.1.2.2. La Mobilité d'environnement.....	7
1.1.2.3. La Mobilité fonctionnelle.....	7
1.1.2.4. La mobilité verticale.....	7
1.1.2.5. La mobilité géographique.....	8
1.1.2.6. La mobilité de reconversion.....	8
1.1.2.7. Mobilité volontaire et involontaire.....	8
Section 02 : Les enjeux de la mobilité professionnelle interne.....	8
1.2.1. Plafonnement de carrière.....	9
1.2.2. La polyvalence.....	9
1.2.3. L'employabilité.....	10
1.2.4. La reconnaissance professionnelle.....	11
Section 3: Les déterminants et les avantages de la mobilité interne.....	12
1.3.1. Les déterminants de la mobilité professionnelle interne	12
1.3.1.1. Pour l'entreprise	12
1.3.1.2. Pour l'individu.....	13
1.3.2. Les avantages de mobilité professionnelle interne	15
1.3.2.1. Pour l'employé	15
1.3.2.2. Pour l'organisation.....	16

Section 4 : Les outils et pratiques de mobilité professionnelle interne	17
1.4.1. Les outils de mobilité professionnelle interne	17
1.4.1.1. Pour connaître les opportunités internes.....	17
1.4.1.2. Pour Faciliter les mouvements internes.....	18
1.4.2. Les Pratiques de la mobilité professionnelle interne.....	19
1.4.2.1. Rotation de postes.....	19
1.4.2.2. Élargissement des tâches et Enrichissement de poste.....	20
1.4.2.3. La Promotion.....	20
1.4.2.4. Le remplacement.....	21
Section 05 : Les obstacles de mobilité professionnelle interne	21
1.5.1. Silos organisationnels.....	21
1.5.2. Les coûts.....	22
1.5.3. Le Déséquilibre des services.....	22
1.5.4. Règles syndicales.....	22
Conclusion du chapitre 01.....	24
Chapitre 2 : Le cadre théorique de La fidélité du personnel.....	25
Introduction du chapitre 02.....	26
Section 1 : La notion de la fidélité professionnelle.....	27
2.1.1. Définition de la fidélité professionnelle.....	27
2.1.2. Les formes de la fidélité professionnelle.....	28
2.1.2.1. La fidélité réelle.....	28
2.1.2.2. La fidélité conditionnelle.....	28
2.1.2.3. La fidélité de façade.....	28
Section 2 : Les enjeux de la fidélité professionnelle.....	29
2.2.1. Le Turnover comme un enjeu économique.....	29
2.2.1.1. Les formes de départ.....	29
2.2.2. Le management de qualité et compétence est un enjeu organisationnel.....	30
Section 3 : Les acteurs de la fidélité professionnelle.....	31
2.3.1. La direction générale.....	31
2.3.2. La direction des ressources humaines.....	32
2.3.3. Les managers.....	32
2.3.4. Le partenaire social.....	32

2.3.5. Le collaborateur lui-même.....	33
Section 4 : la salaries concernes par la fidelisation et les moyens de fideliser.....	33
2.4.1. Les salaries concernes par la fidelisation.....	33
2.4.1.1. Le critere de performance	34
2.4.1.2. Le critere de competence.....	34
2.4.2. Les moyens de fidelisation.....	34
Section 5 : Les determinants de la fidelisation des salaries.....	35
2.5.1. La satisfaction au travail du point de vue des ressources humaines.....	35
2.5.2. L'engagement organisationnel.....	37
2.5.2.1.1. L'engagement organisationnel attitudinal.....	37
2.5.2.1.2. L'engagement organisationnel comportemental.....	37
2.5.2.2. L'approche par la theorie de l'echange.....	38
2.5.2.3. L'approche tridimensionnelle.....	39
2.5.3. La vie individuelle.....	41
2.5.4. Les tentations exterieures.....	41
Conclusion du chapitre 02:	42
Chapitre 3 : Analyse de la relation mobilite professionnelle interne et la fidelisation du personnel.....	43
Introduction du chapitre 03 :	44
Section 1 : Presentation et organisation de TALA assurances.....	45
3.1.1. Presentation	45
3.1.2. Les produits.....	45
3.1.3. Les ressources de TALA.....	45
3.1.4. Chiffre d'affaires.....	46
3.1.5. Les Valeurs De TALA.....	46
3.1.6. Organigramme de TALA ASSURANCES.....	47
Section 02 : La demarche methodologique de l'enquete	48
3.2.1. La population de l'enquete.....	48
3.2.2. Presentation de l'outil de collecte des donnees.....	49
3.2.3. Interpretation des resultats du questionnaire.....	49
Section 03 : Synthese du questionnaire : resultats de l'etude.....	68
3.3.1. Discussion des hypotheses.....	68

La synthèse.....	71
conclusion générale.....	72
Bibliographie	
Listes des annexes	