



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OU

FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION

DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire

En vue de l'obtention de diplôme en Master en Science de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

L'évaluation des compétences et la mobilité interne.

Cas : ALDAPH-NOVO NORDISK de TIZI-OUZOU

Présenté par :

GUERAH Redouane

KERDOUS Naima

Dirigé par :

SEKHER Kahina

Membres de jury :

Présidente : HAMANI Malika Ep OUANDLOUS, MAA, UMMTO.

Rapporteur : SEKHER Kahina, MAA, UMMTO.

Examinatrice : BOUCIF Lynda, MAA, UMMTO.

Promotion 2023-2024

Remerciements

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à Dieu pour ce guide bienveillant qui a éclairé notre chemin à travers les hauts et les bas de cette aventure. À chaque tournant, sa lumière nous a guidés avec sagesse et discernement, nous rappelant que nous ne marchons jamais seuls.

À notre promotrice, « Mme SEKHER Kahina » nous adressons un merci empreint de respect et d'admiration pour sa dévotion sans faille à notre réussite. Ses conseils éclairés et son soutien inébranlable ont été des piliers sur lesquels nous avons pu nous appuyer pour surmonter les défis et atteindre de nouveaux sommets.

*Nous adressons également nos remerciements à tout le personnel de l'entreprise NOVO NORDISK
TIZIOUZOU*

À nos parents, nous offrons un hommage sincère pour leur amour inconditionnel et leurs sacrifices silencieux. Leurs encouragements constants et leur soutien indéfectible ont été le fondement solide sur lequel nous avons bâti nos rêves et nos ambitions.

À nos frères, sœurs et amis, nous adressons notre reconnaissance pour leur présence chaleureuse et leur amitié sans faille. Leurs sourires, leurs encouragements et leur soutien ont illuminé nos jours les plus sombres et ont rendu nos succès encore plus précieux.

Nous tenons à remercier chaleureusement tous ceux qui ont pris le temps de répondre à nos questions avec gentillesse et patience. Leurs mots aimables ont été comme des baumes pour notre esprit assoiffé de savoir, nourrissant notre curiosité et renforçant notre détermination.

Que notre gratitude résonne dans chaque mot de ce remerciement, portant avec elle l'immense amour et la reconnaissance que nous ressentons envers chacune de ces personnes qui ont enrichi notre vie de leur présence et de leur soutien inestimable.

Abréviations	Indications
MI	Mobilité Interne
PDI	Plan Développement Individuelle
NNB	Novo Nordisk Blida
FRH	Fonction Ressources Humaines
GPEC	Gestion Prévisionnel des Emplois et Compétences
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GSRH	Gestion Stratégique des Ressources Humaines
PMI	Politique de Mobilité Interne
NNT	Novo Nordique Tizi-Ouzou
GII	Gestion et l'Installation Immobilière
PRI	Prime du Rendement Individuel
RH	Ressources Humaines
LMTO	Local Manufacturing Tizi-Ouzou
GDD	Gestion Durable des Déchets
RSDD	Responsabilité Social Développement Durable
DCQ	Département Contrôle de Qualité
PDS	Prise de Décision Stratégique

N°	Titre de figures
Figure N°1	Les objectifs de l'évaluation
Figure N°2	Les dimensions et objectifs de l'évaluation
Figure N°3	Le cheminement sur trois niveaux hiérarchiques
Figure N°4	Le modèle tridimensionnel d'une organisation
Figure N°5	Le cycle de formation
Figure N°6	Présentation de l'entreprise Novo Nordisk
Figure N°7	NOVO NORDISK dans le monde
Figure N°8	NOVO NORDISK dans le monde
Figure N°9	clinique mobile NOVO NORDISK
Figure N°10	NOVO NORDISK acteur de développement en Algérie
Figure N°11	Panneaux solaire NOVO NORDISK Algérie
Figure N°12	Gestion durable des déchets
Figure N°13	NOVO NORDISK acteur actif du développement durable en Algérie
Figure N°4	NOVO NORDISK et responsabilité sociétale en Algérie
Figure N°15	Fabrication locale à Blida
Figure N°16	NOVO NORDISK Algérie
Figure N°17	LMTO NOVO NORDISK

Figure N°18	Présentation LMTO
Figure N°19	Historique LMTO NOVO NORDISK Tizi-Ouzou
Figure N°20	Novoformine® sous forme sèche (comprimés) destiné au marché algérien
Figure N°21	Département P&O
Figure N°22	Organigramme LMTO
Figure N°23	photo du Personnel LMTO
Figure N°24	L'essentiel 07 de NOVO NORDISK
Figure N°25	AUDIT Facilitation sur les NN WAY et L'application de IDP
Figure N°26	modèle de feedback entre les salariés et leurs responsables
Figure N°27	Présentation des Rôles et responsabilité de l'IDP
Figure N°28	Le Cadre Général du Plan de Développement Individuel chez Novo Nordisk
Figure N°29	Approche 70%20%10%
Figure N°30	Méthode Tolk to Grow
Schéma N°1	Les étapes du processus du développement des compétences

Sommaire

<i>Introduction générale.</i>	01
--	-----------

Chapitre I : Cadre conceptuel de l'évaluation des compétences

Introduction au chapitre I	05
Section (01) : Présentation de l'évaluation des compétences	05
Section (02) : Méthodes et outils d'évaluation des Compétences	15
Section (03) : Processus d'évaluation des Compétences	23
Conclusion au chapitre I	30

Chapitre II : La Mobilité Interne : outil de gestion des compétences

Introduction au chapitre	31
Section (01) : Généralités sur la mobilité interne	31
Section (02) : Les Avantages de la mobilité interne	42
Section (03) : Processus de Mobilité Interne	47
Conclusion au chapitre II	67

Chapitre III : L'analyse du processus d'évaluations des compétences des salariés au sein de l'entreprise et sa contribution dans la mobilité interne de ALDAPH NOVONORDISK Tizi-Ouzou

Introduction au chapitre III	68
Section (01) : Présentation générale de l'entreprise Novo Nordisk	68
Section (02) : Processus d'évaluation des compétences des salariés de l'entreprise Novo Nordisk de Tizi-Ouzou et la mobilité interne :	91
Section (03) : Contribution du processus d'évaluation des compétences des salariés à la mobilité interne au sein de ALDAPH-NOVO NORDISK Tizi-Ouzou	109
Conclusion au chapitre	115
Conclusion générale	116
Bibliographie	118

Introduction générale

La gestion des ressources humaines est plus que jamais un pilier de la performance de l'entreprise. C'est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité (effectifs) et qualité (compétences).

Cependant, lorsqu'un besoin de main d'œuvre se fait ressentir dans une organisation, deux grandes stratégies qui s'opposent peuvent être mises en place. La première consiste à évaluer précisément les compétences clés et ensuite à externaliser toutes les activités qui ne sont pas d'ordre stratégique. La seconde consiste, au contraire, à conserver en interne toutes les activités de l'entreprise afin de ne pas faire disparaître certaines compétences qui pourraient se révéler, d'une façon ou d'une autre, créatrices de valeur. Dans ce contexte, l'établissement de politique de mobilité dans les organisations laisse présager que le recours à la structure interne peut être plus efficace que le recours au marché externe. Derrière la pertinence d'une politique de mobilité, la question qui est posée est celle de l'intérêt d'une entreprise à construire une relation durable avec ses salariés.

En effet, la mobilité interne est utilisée pour résoudre les problématiques liées aux départs de toute sorte. Elle est une nécessité pour toutes les organisations, car elle leur permet de répondre aux départs des salariés qui rythment la vie de l'organisation, qu'ils soient volontaires (retraites, mobilité externe) ou non (licenciement, plan social).

L'évaluation du potentiel et des compétences des salariés est souvent à l'origine de la mobilité interne au sein des organisations. Cependant, il est important de noter que cette évaluation ne concerne généralement qu'une partie du personnel. La mobilité interne peut revêtir diverses formes, telles que le changement de métier, de fonction, de responsabilité interne ou de lieu d'activité. En conséquence, réfléchir à la mobilité interne permet d'explorer les opportunités individuelles tout en s'inscrivant dans une dynamique collective, souvent impulsée par la Direction des Ressources Humaines.

Dans un cadre de référence profondément changé, qui voit l'introduction de nouvelles technologies s'accompagner de nouvelles formes d'organisation du travail, et de là, la nécessité de nouveaux profils professionnels et l'émergence de nouveaux besoins et de nouvelles valeurs de l'individu, lequel n'offre plus seulement une force de travail, mais des aptitudes, une professionnalisation et une flexibilité qui demandent à être valorisées et évaluées, nous comprenons combien le facteur humain est devenu une ressource précieuse et

stratégique, que l'entreprise se doit de développer en tant qu'élément de son avantage compétitif.

C'est ainsi qu'il devient impérieux pour les organisations d'utiliser pleinement les talents des salariés qui en font partie, c'est-à-dire leurs potentialités (savoir utile, savoir-faire, mais aussi savoir-vivre) . On ne saurait plus parler d'une gestion du personnel telle que connue dans les décennies passées, mais en parle de la fonction Gestion des Ressources Humaines qui, comporte toutes les décisions et actions qui affectent la nature de la relation entre l'organisation et ses salariés .

A cet impératif de Gestion des Ressources Humaines, la gestion de la mobilité interne en entreprise s'ouvre comme une alternative devenue nécessaire sinon indispensable. À partir de ce constat, que nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante :

« En quoi le processus d'évaluation des compétences contribue-t-il à la mobilité interne des salariés de l'entreprise NOVO-NORDISK ? »

De cette problématique découlent les sous questions suivantes :

- En quoi consiste l'évaluation des compétences ?
- En quoi consiste la mobilité interne au sein d'une entreprise ?
- En quoi le processus d'évaluation des compétences favorise-t-il la mobilité interne des employés chez l'entreprise Novo Nordisk ?

Et pour répondre à ces sous questions, nous avons élaboré les hypothèses suivantes :

Hypothèse 1 : L'expérience professionnelle facilite la mobilité interne et permet la promotion des salariés de Novo Nordisk.

Hypothèse 2 : La polyvalence influence sur l'acquisition, le transfert et le développement des compétences chez les salariés de Novo Nordisk.

Objectif de la recherche

Notre présente recherche a pour objectif d'étudier le processus d'évaluation des compétences et sa contribution à la mobilité interne de l'entreprise Novo Nordisk Algérie filiale de l'entreprise pharmaceutique danoise.

Choix du sujet

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de notre thème, nous citons :

- À l'échelle mondiale, notre recherche présente un intérêt pratique réel car elle contribue au rassemblement des données de terrain donnant une idée générale sur les entreprises multinationales. L'accumulation de ces données est importante parce qu'elle constitue une banque des données pour les futurs chercheurs.
- À l'échelle nationale, ce travail sert à nous renseigner sur la gestion des ressources humaines au sein de Novo Nordisk Algérie qui est une entreprise leader dans le secteur d'industrie pharmaceutique.

Méthodologie de la recherche

Pour mener à terme ce travail, nous avons effectué dans une première étape une recherche bibliographique afin de comprendre le contexte théorique générale de notre problématique.

Ensuite, nous avons utilisé les techniques suivantes pour la récolte des données : interview avec les responsables de Novo Nordisk, la technique documentaire qui consiste à étudier et analyser les documents internes de Novo Nordisk et les différents articles existant sur les plateformes partagées avec les employés et dédiés à l'aspect gestion des RH.

Plan de restitution

Notre travail de recherche s'articule autour de trois grands chapitres. Tout d'abord une partie purement théorique englobant les chapitres I et II, retraçant de manière synthétique les éléments littéraires relatifs au cadre conceptuel de l'évaluation des compétences et de la mobilité interne : le chapitre I est organisé en 03 sections : la 1^{ère} section porte sur la présentation de l'évaluation des compétences, la 2^{ème} section porte sur les méthodes et outils d'évaluation des compétences et 3^{ème} section dévoile le processus d'évaluation des compétences.

Le chapitre II est constitué de trois sections, il porte sur la mobilité interne : outil de gestion des compétences, dont la 1^{ère} section est dédié aux généralités sur la mobilité interne, la 2^{ème} section porte sur les avantages de la mobilité interne, et la 3^{ème} section concerne processus de mobilité interne.

Ensuite, une partie pratique ,illustrée dans le chapitre III, qui reprend les éléments d'analyse du processus d'évaluation des compétences des salariés au sein de l'entreprise

ALDAPH-NOVO NORDISK Tizi-Ouzou et sa contribution dans la mobilité interne , nous avons scindé ce chapitre en trois sections : section (01) :présentation générale de l'entreprise Novo Nordisk ,Section (02) : processus d'évaluation des compétences des salariées de l'entreprise Novo Nordisk et section (03) : contribution du processus d'évaluation des compétences des salariés pour la mobilité interne au sein de ALDAPH-NOVO NORDISK Tizi-Ouzou.

Chapitre I :

Cadre conceptuel de l'évaluation des
compétences

Introduction au chapitre I

L'évaluation des compétences est devenue un enjeu central dans le management des ressources humaines, particulièrement dans le contexte actuel où les entreprises cherchent à s'adapter rapidement aux évolutions du marché. En effet, les compétences des employés constituent un levier essentiel pour assurer la performance et la compétitivité des entreprises. Il ne s'agit pas seulement de mesurer les capacités techniques des collaborateurs, mais aussi de comprendre et de valoriser l'ensemble des compétences individuelles et collectives qui contribuent à la réussite des objectifs stratégiques.

Ce chapitre se propose d'explorer en profondeur le concept de l'évaluation des compétences, ses objectifs multiples, les méthodes et outils utilisés, ainsi que les enjeux associés à sa mise en œuvre. Dans la première section, nous définirons les notions clés liées à la compétence et à son évaluation, en mettant en lumière les objectifs organisationnels et psychologiques poursuivis par ce processus. La deuxième section sera consacrée aux différentes méthodes et outils d'évaluation, en distinguant les approches traditionnelles des méthodes plus innovantes comme l'auto-évaluation ou la méthode du 360°. Enfin, la troisième section détaillera le processus d'évaluation des compétences, depuis sa mise en place jusqu'à l'analyse des résultats, en passant par les enjeux pour les différents acteurs impliqués.

Section (01) : Présentation de l'évaluation des compétences

L'objet de cette section est de montrer que l'évaluation des compétences est un outil indispensable non seulement pour le développement des ressources humaines, mais aussi pour l'amélioration continue des performances au sein des entreprises.

1.1 / Définition d'une compétence

Le terme de « compétence » s'inscrit dans une dynamique nouvelle qui s'abstient de circonscrire l'apprentissage dans une approche par accumulation de connaissances. Cette approche par compétences valorise la perspective actionnelle qui inscrit l'acte de parole dans le cadre d'actions à travers l'accomplissement de tâches qui ne sont pas seulement langagières. Ainsi l'action doit être conçue comme un processus visant à mettre en relation l'intention de celui qui agit et la réussite de cette action.

Du latin *compétente* qui signifie le juste rapport, la compétence est définie par « *la capacité reconnue en telle ou telle matière et qui donne le droit d'en juger* »¹. Dans le contexte professionnel, si l'on se réfère à la typologie traditionnelle, la compétence est déterminée par le savoir, le savoir être et le savoir-faire. Mais selon Guy Le Boterf, la compétence n'est pas un état ou une connaissance possédée. Elle ne se réduit ni à un savoir ni un savoir-faire. Elle n'est pas assimilable à un acquis de formation. Posséder des connaissances ou des capacités ne signifie pas être compétent.²

Il cite d'ailleurs la Rochefoucauld qui disait : « *on ne juge pas un homme sur ses qualités mais sur l'usage qu'il sait en faire* », en ce sens que la compétence réside davantage dans la manière dont elle est employée plutôt que le fait de la détenir.

D'après Monique Pengam et Corinne Sliwka, la compétence est une capacité d'action sur le monde et sur soi qui émerge de la rencontre d'un individu et d'un contexte particulier. Les compétences désignent des capacités à mobiliser des habiletés dans des situations variées. Faut-il alors comprendre que considérer un individu comme une personne compétente c'est d'abord et avant tout lui reconnaître des capacités à combiner plusieurs savoirs ? Aussi, il apparaît évident que les notions d'action et de contexte occupent une place prépondérante dans ces définitions. La compétence répond à un besoin d'une situation donnée à un moment donné. La compétence s'intéresse aux résultats de l'action, qui, une fois constaté, validé, reconnu et évalué nous amènera au concept de performance, concept que nous développerons plus loin.³

1.1.1/ Définition d'évaluation

Claire Bourguignon définit l'évaluation comme étant une situation (activité) que l'on propose aux élèves et une démarche qui permet de juger le travail de l'élève. Ainsi l'évaluation se démarque totalement du contrôle. Ce dernier renseigne sur l'apprentissage des connaissances et des capacités avec une logique de résultat par rapport à une attente idéale

¹ Le petit Larousse, 2010.

² Guy Le Boterf, *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, les éditions d'organisation, année, p.16.

³ Monique Pengam, Corinne Sliwka, *Changement de poste, changement de fonction : les compétences des cadres de santé à l'épreuve de la mobilité*, p.45.

chez le professeur. Il est demandé à l'élève d'appliquer ce qu'il a appris à travers des exercices prévus à cet effet.⁴

De manière générale, l'apprenant est amené, à travers les activités proposées, à puiser de manière quasi- automatique dans un seul registre de ses connaissances, celui qui vient de faire l'objet. De son apprentissage, par contre, l'évaluation renseigne sur l'usage des ressources ayant fait l'objet d'un apprentissage. Ainsi elle revient à porter un jugement sur une performance, c'est-à-dire sur l'usage qui est fait des connaissances et des capacités.

L'évaluation ne se conçoit pas en termes de résultats attendus, mais en termes de paliers sur une échelle en lien avec un objectif à atteindre. La situation d'évaluation est nécessairement une tâche complexe qui nécessite de mobiliser des connaissances et des capacités et qui débouche non pas sur un bon résultat, mais sur une proposition qui doit être pertinente par rapport à l'objectif annoncé dans la tâche. C'est pourquoi : Les situations d'évaluation mettent les apprenants en action dans un contexte inédit mais qui nécessite des connaissances et des capacités ayant fait l'objet d'un apprentissage. Cette situation permet d'évaluer l'autonomie de l'élève dans l'utilisation de ses connaissances et la mise en œuvre de ses capacités.

Si le contrôle est dans une logique de résultat à chaque fois qu'une erreur apparaît il faut retirer des points, reflétant ainsi une démarche négative puisque l'on part d'une note maximale et que celle-ci diminue au fil des erreurs. L'évaluation, elle, se situe dans une logique de processus. Cela signifie que l'important n'est pas l'adéquation entre un résultat donné et un résultat attendu, mais le degré d'accomplissement d'une tâche par rapport à un objectif donné.

1.1.2 / Définition de l'évaluation des compétences

L'évaluation est une action consistant à recueillir un certain nombre d'informations concernant un salarié pour réaliser un jugement de valeur sur des éléments tels que sa personnalité dans le but de prendre des décisions touchant la gestion du personnel ou de répondre à d'autres objectifs préalablement fixés.

L'évaluation est une démarche s'appuyant sur un ensemble de procédures. Systématiques, mettant en relation un appréciateur et un apprécié pour établir un bilan des

⁴ Claire Bourguignon, Pour enseigner les langues avec le CECRL-clés et conseils, Edition Delagrave, Paris, 2014, p. 61&62 .

activités exercées pendant une période donnée au regard des objectifs fixés, de la qualification acquise et de possibilités de développement de l'apprécié ». ⁵Parler de l'évaluation c'est évoquer les systèmes d'appréciation. Eric CAMPOY et al perçoivent l'appréciation comme *«L'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de chaque salarié, ces dispositifs d'appréciation ou d'évaluation conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif les décisions de GRH dans leur ensemble: rémunération, formation, mobilité...»* ⁶

L'existence d'un système d'appréciation permet de réunir les informations nécessaires pour construire les différents programmes (promotion, formation) et assoir les décisions concernant les carrières des salariés.

Donc L'évaluation des compétences est un processus utilisé pour mesurer et analyser les capacités, les connaissances, et les aptitudes d'une personne dans un contexte professionnel. Elle permet de déterminer dans quelle mesure une personne possède les compétences nécessaires pour accomplir un certain travail ou pour évoluer dans sa carrière ⁷

1.2/ Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation des compétences vise plusieurs objectifs stratégiques essentiels selon divers auteurs :

Selon PERETTI, J, Le système d'évaluation des performances doit permettre de mesurer la contribution de chacun, de favoriser l'accroissement de cette contribution et de garantir un lien avec la rétribution.

Pour PERETTI toute mise en œuvre d'un système rationnel d'évaluation des performances doit viser les objectifs tels que : Améliorer la gestion du potentiel humain, Améliorer la communication entre le personnel, Mobiliser l'attention d'encadrement, Rendre plus rationnels les décisions prises à l'égard du personnel tel que mutation et promotion, Situer les capacités, les aptitudes actuelles, et futures et évaluer le potentiel de la courbe des performances. Analyser la situation dans le poste en prenant en compte l'efficacité, les reconnaissances, les méthodes de travail et la personnalité.

⁵ Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2^{ème} Edition Vuibert, 2001, P.60.

⁶ Henri Mahé de BOISLANDELLE, Dictionnaire de Gestion, Concepts et Outils, Edition Economica, Paris, 1998, P.159.

⁷ RE CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Edition Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008, P.256

Selon P. Caspar : L'évaluation sert à : Réaliser un bilan formel des activités accomplies et des résultats obtenus sur une période donnée, Gérer les ressources humaines en situant plus précisément les individus en termes de compétences, de performances et de potentiel, Développer la clarté des relations interpersonnelles et transparence de la firme.

L'évaluation permet à l'entreprise de faire le point sur sa situation et notamment les compétences dont elle dispose, elle permet aussi d'obtenir les informations en ce qui concerne l'ensemble de ses salariés, à savoir leur point fort et leurs points faibles, elle peut ainsi se fixer des objectifs au niveau :

1.2.1/ Les objectifs Organisationnels

L'évaluation permet à l'organisation d'apporter un jugement sur la contribution spécifique du personnel aux objectifs de l'entreprise. Mesurer évaluer puis juger les résultats et les comportements d'un salarié pendant une période donnée, par rapport aux attentes et aux exigences de l'entreprise.

Une entreprise, pour mieux atteindre ses objectifs, devrait, au moyen de l'évaluation du rendement, fixer des objectifs spécifiques à chaque salarié afin que ces buts puissent correspondre à ceux de l'entreprise. En d'autres termes, si l'évaluation. Permet à l'organisation de pouvoir remplir ses obligations et atteindre les buts qu'elle s'est fixée en donnant des directives spécifiques aux employés, elle ne se portera que mieux.

C'est en ce sens que Campoy (2008) déclare *« la procédure d'évaluation permet d'abord d'aligner les efforts individuels sur les objectifs généraux de l'entreprise »*. Donc il est question de l'intérêt de l'entreprise lorsqu'on parle d'évaluation du personnel car des employés compétents et performants équivalent une entreprise performante et concurrentielle. Campoy (2008) poursuit en déclarant *« l'évaluation permet ainsi de donner à la juxtaposition des efforts de chacun (salariés et hiérarchie) une orientation commune en cohérence avec la stratégie de l'entreprise décidée par la direction. Ainsi, les critères mis en avant lors de l'évaluation reflètent des réalités stratégiques de l'entreprise, ce qui permet de les diffuser rapidement auprès de l'ensemble des salariés »*. Si l'organisation change de stratégie, il est nécessaire pour les RH de modifier quelques critères d'évaluation pour que cette évaluation soit mieux acceptée et soutenue par la direction.⁸

⁸ CASPAR, J GUY MILLET, Apprécier et valoriser les hommes, Edition Liaisons, Paris, 1990, P89-90.

Les RH sont particulièrement concernés par cette démarche puisque les résultats de l'évaluation serviront de base pour mettre en place les politiques GRH que sont la formation, la mobilité interne, les augmentations de salaires ou de primes, la décision de licenciement... et comme le dit si bien Campoy (2008), l'évaluation peut être vue comme un moment particulier qui permet de développer la communication entre l'encadrement et les collaborateurs.

En définitive, l'objectif organisationnel de l'évaluation est l'ajustement dans la précision des missions et responsabilités.

1.2.2/ Les objectifs Psychologiques

Le salarié a besoin de situer sa contribution par rapports aux normes de réussites et aux attentes de la hiérarchie, d'où l'intervention de la motivation qui est désignée comme étant « Le processus psychologique qui incite un individu, ou un groupe à consentir des efforts »

On doit ajouter qu'il fait non seulement naître l'effort pour l'atteinte d'un objectif, mais aussi qu'il « Relance l'effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint ».

En plus des objectifs précédemment mentionnés, d'autres visent à renforcer l'efficacité globale du projet en abordant des aspects complémentaires et spécifiques."

- Évaluer les activités et les compétences acquises
- Évaluer l'atteinte des objectifs
- Établir de nouveaux objectifs pour le futur
- Définir les moyens d'atteindre ces objectifs
- Mesurer l'efficacité et l'efficience des mesures adoptées
- Développement qualitatif et quantitatif Face à la concurrence⁹

1.2.3/ Multiplicité des objectifs

L'héritage théorique de l'évaluation est donc riche et chaque entreprise va doser les influences pour mettre en pratique une compagne d'évaluation. La figure suivante récapitule les objectifs actuels des pratiques d'évaluation.¹⁰

⁹ T BRUNET et G VINOGRADOFF, Dictionnaire de l'Emploi et des Ressources Humaines, Edition Hatier, coll. Initial, 2001, P374. Cité par Jérôme AUBERTHIER, P.172.

¹⁰ CLEVY LEBOYER, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Edition d'Organisation, 1998, cité par Jérôme AUBERTHIER, P.21.

Figure N°01 : Les objectifs de l'évaluation



Source : Nicola Eline, Gestion des ressources humaines, Edition Dunod, 2014, P.22

1.3/ Typologies et l'Importance de l'évaluation des compétences pour le développement des ressources humaines

1.3.1/Typologies des compétences

Les compétences se distinguent en quatre types :

1.3.1.1/Les compétences générales (ou transversales)

C'est-à-dire celles qui ne sont pas spécifique à un métier donc qui sont utiles dans de nombreux emplois (exemples : savoir mettre en œuvre les méthodes de synthèse) et qu'on va par conséquent retrouver souvent dans les référentiels de compétences.¹¹

Particulier ou une organisation définie. Elles sont transférables avec l'individu d'un milieu Organisationnel à un autre comme la connaissance des langues, de l'outil informatique, des éléments de management ou d'autres disciplines théoriques et pratiques en sus de la spécialité noyau de la profession d'exercice.

1.3.1.2/Compétences particulières

Le terme de compétence individuelle est défini par A. MEIGNANT comme suit: La compétence individuelle est un savoir-faire opérationnel validé.¹² C'est-à-dire que ces compétences sont spécifiques à une structure spécifique, dans un domaine spécifique, et ne

¹¹ YVES EMERYET François Gonin, dynamiser les ressources humaines, Edition collection, 1999, P.112.

¹² Alain MEIGNANT, Les compétences de la fonction des ressources humaines, Edition Liaisons, 1995, P.20

peuvent être trouvées nulle part ailleurs, comme par exemple comprendre les procédures de gestion des incidents techniques spécifiques à tel ou tel bâtiment. Ils sont nécessaires pour remplir les fonctions qui constituent le cœur du domaine. La dernière catégorie est utile lorsque l'on se concentre sur la gestion du trafic ou le recrutement. Les compétences particulières sont liées aux caractéristiques spécifiques du travail d'une personne dans une institution et un domaine particuliers, dans une profession ou un métier.

1.3.1.3/ Compétences collectives

Ils comprennent trois types de facteurs, d'abord la compatibilité des membres du groupe de travail, puis le partage d'une langue ou d'un vocabulaire commun qui exprime le but, les priorités et les objectifs du groupe de travail, et enfin la capacité des membres du groupe. Travailler ensemble. Elles sont constituées de trois catégories d'éléments qui sont d'abord la complémentarité des membres de l'équipe de travail, ensuite la possession d'un langage ou d'un vocabulaire commun de représentations partagées des finalités des priorités et des objectifs de l'unité de travail et enfin la capacité des membres de l'équipe à travailler ensemble.¹³

1.3.1.4/Les compétences professionnelles

C'est un ensemble de connaissances, d'aptitudes, de comportements et d'expériences qu'un individu mobilise pour accomplir efficacement les tâches et responsabilités liées à un emploi spécifique. Elle permet de répondre aux exigences techniques et comportementales de son poste de travail et contribue à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Les compétences professionnelles peuvent être acquises et développées par l'éducation, la formation continue, et l'expérience pratique.¹⁴

Les compétences se distinguent :

- Des aptitudes : Les aptitudes se sont un de qualités attachées à un individu utilisé ou non pour remplir sa tâche, on parlera : D'aptitudes physiques (aptitudes sensuelles ou motrices comme la dextérité manuelle (intelligence abstraite, concrète, créativité), D'aptitudes relationnelles (autonomie, stabilité émotionnelle).
- Des capacités : Les capacités se définissent à partir des opérations mentales nécessaires pour maîtriser les savoirs et les savoirs faire : informer, analyser, décider,

¹³ WEISS Dimitri et autres, La gestion des compétences, Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH, Personnel n° 330, février 1992, P.342

¹⁴ Idem

argumenter, négocier. Une capacité n'est pas directement observable, elle se déduit à partir de l'analyse de l'action ; les capacités dépendent des aptitudes mais sont plus particulièrement le résultat de la formation générale.

- Des performances : La performance doit être liée aux capacités, aux compétences et à l'organisation du travail. On présente souvent l'entreprise uniquement par son chiffre d'affaire, oubliant que le premier capital d'une entreprise est d'abord son capital compétence : l'idée originale du produit, le service, l'expertise, techniciens, la compétence du personnel en production quotidienne, recherche et compétence innovantes.¹⁵

1.3.2/ Importance de l'évaluation des compétences pour le développement des ressources humaines

L'importance du développement des compétences pour les entreprises réside dans leur Capacité à innover, à accroître leur productivité et à accroître leur compétitivité. Le Développement des compétences est un processus long et difficile qui nécessite l'engagement de l'ensemble de l'organisation. Il est important que la direction générale identifie clairement la localisation de ce programme tant au niveau technique qu'opérationnel, ce qui se traduit par une politique de formation continue, clairement définie et liée aux objectifs généraux de l'entreprise. Au niveau opérationnel, cela comprend la mise en œuvre de programmes de formation qui répondent aux besoins spécifiques de la main-d'œuvre et aux priorités de l'entreprise. Ces formations devraient être conçues pour améliorer les compétences existantes et en développer de nouvelles, en tenant compte des préférences et aspirations professionnelles des salariés.

Le développement des compétences doit donc être considéré comme un investissement stratégique, essentiel à la croissance et au développement à long terme. Le succès à long terme de l'entreprise. L'importance de l'évaluation des compétences pour le développement des ressources humaines se manifeste à plusieurs niveaux :

Identification des talents et des besoins en formation : L'évaluation des compétences permet de repérer les forces et les faiblesses des employés. En identifiant les lacunes, l'entreprise peut planifier des programmes de formation ciblés qui amélioreront les

¹⁵WEISS Dimitri et autres La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », Personnel n° 330, février 1992, p.342

compétences existantes et en développeront de nouvelles, maximisant ainsi le potentiel de chaque employé.

Optimisation des ressources humaines : En ayant une vision claire des compétences disponibles, les gestionnaires peuvent mieux allouer les tâches et les responsabilités. Cela assure que les bonnes personnes occupent les bons postes, augmentant l'efficacité opérationnelle et la productivité globale.

Planification de la relève : L'évaluation des compétences aide à identifier les futurs leaders et à préparer la relève en développant les compétences nécessaires pour occuper des postes clés. Cela garantit une transition fluide en cas de départs ou de promotions.

Motivation et engagement des employés : Lorsque les employés voient que leur progression est prise au sérieux et que des efforts sont faits pour développer leurs compétences, ils sont plus motivés et engagés. Cela conduit à une meilleure rétention des talents et à un environnement de travail plus dynamique.

Alignement stratégique : En évaluant régulièrement les compétences, l'entreprise peut s'assurer que ses ressources humaines sont alignées sur ses objectifs stratégiques. Cela permet de réagir rapidement aux changements du marché et d'adapter les compétences de l'équipe en conséquence.

Amélioration continue : L'évaluation des compétences favorise une culture de l'amélioration continue au sein de l'entreprise. Les employés sont encouragés à évoluer constamment, ce qui permet à l'organisation de rester compétitive et innovante.

Donc, l'évaluation des compétences est un outil stratégique essentiel pour le développement des ressources humaines, car elle permet de maximiser les performances individuelles et collectives, tout en assurant la croissance et la pérennité de l'organisation.

Section (02) : Méthodes et Outils d'évaluation des Compétences

L'objet de cette section est de présenter les différentes méthodes et outils d'évaluation des compétences.

2.1/ Les méthodes d'évaluations des compétences

2.1.1/L'évaluation annuelle

Est un processus utilisé par les entreprises pour examiner les performances de tous les employés, du salarié à temps partiel aux cadres dirigeants, chaque année. Cela aide à identifier les compétences, les réalisations et les points à améliorer pour favoriser la progression professionnelle.

Cette méthode a pour objectif de « Faire un bilan de l'année passée (points positifs et négatifs) et de fixer des objectifs pour l'année à venir »

L'évaluation porte sur le travail accompli par le collaborateur. Elle n'est pas un jugement, mais une évaluation, pas sur ce qu'il est mais, uniquement sur ce qu'il fait dans le cadre professionnel. La Fiche d'évaluation annuelle est une méthode qui permet :

- De faire le point sur le travail accompli et les compétences mise en œuvre.
- De fixer de nouveaux objectifs ou le plan d'action.
- De mieux connaître les attentes et difficultés rencontrés par les collaborateurs.
- De connaître des sources de motivation ou de mécontentement.
- D'identifier les besoins en formation et les perspectives de promotion.
- De mieux préparer l'entretien d'évaluation annuel.

Les résultats de la fiche peuvent se concrétiser dans le cadre d'un entretien d'évaluation annuel. L'entretien annuel constitue un moment privilégié pour instaurer un dialogue constructif entre chaque responsable et chaque collaborateur. Il permet de prendre du recul pour analyser l'activité. Cet entretien porte principalement sur le bilan et l'analyse du travail accompli et vise à déterminer ensemble :

- Ce qu'ambitionnent les collaborateurs (le souhaitable).
- Ce que les collaborateurs sont en mesure d'améliorer dans le futur (le faisable)

2.1.2/L'entretien individuel

Il s'agit d'un entretien face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique avec pour seul objectif de faire un bilan sur les tâches effectuées par le salarié durant l'année écoulée à savoir les points positifs et les points négatifs pour ainsi fixer des objectifs pour l'année à venir. Être efficace, l'entretien doit se dérouler dans un climat propice à la réflexion et à l'écoute, et doit être soigneusement préparé par les deux parties.¹⁶ L'évaluateur doit :

- Permettre au salarié de comprendre le mode d'évaluation (questionnaire, guide, etc.),
- Analyser le travail et établir un référentiel de compétences, définissant pour chaque poste les savoirs, savoir-faire et savoir-être,
- Définir les compétences et caractéristiques professionnelles à évaluer.
- L'entretien se fait une fois par an, généralement en début d'année. Un point semestriel peut également être effectué pour mettre en place des actions correctives si nécessaire.

2.1.3 / L'entretien collectif

Guillot Soulez dit de cette méthode qu'« *Il s'agit d'un entretien de groupe généralement précédé par un entretien individuel ou suivi par un entretien* ».

Ce type d'entretien est plus adapté dans le cadre d'un projet ou dans le cadre d'un groupe de travail indépendant. La pratique reste rare mais se développe. Aide à l'évaluation collective des tâches et des performances d'équipe ou à la gestion de projet. Il s'agit d'une solution pour réduire l'influence de l'empathie ou de la sensibilité personnelle dans les situations de test. Cette technique présente des limites, telles que la difficulté, le coût et le temps requis pour réaliser l'entretien, la grande complexité de sa mise en œuvre et le manque d'expérience en matière d'évaluation individuelle.¹⁷

Son Avantage consiste qu'il est un moyen de faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet ; et une solution pour atténuer les effets des d'antipathie personnelle en situation d'évaluation.

Cependant, ses inconvénients consiste dans la conduite de l'entretien est peu évidente; une méthode coûteuse en temps; Une mise en place complexe ; Une méthode insuffisante pour une évaluation de l'individu.

¹⁶ Chloé GUILLOT SOULEZ, La gestion des ressources humaines, Editions Gualino Lextenso, Paris, 2008, P.23

¹⁷ Idem, p.22

2.1.4 / La méthode du 360°

Il s'agit d'une méthode d'évaluation très développée dans les grandes entreprises et c'est un processus dans lequel les compétences des salariés sont évaluées non seulement par leurs managers et supérieurs, mais également par le biais d'une auto-évaluation. 360 degrés identifient la flexibilité, l'innovation et les compétences. Le test comprend près de 200 questions distribuées à une vingtaine de personnes. Cela peut se faire dans toutes les entreprises, mais cela implique principalement des managers (directeurs, managers, chefs de projet). Il est recommandé que l'évaluateur ait un minimum de 1 à 2 ans d'expérience. Cette méthode peut donner lieu à des programmes de formation de consultants, formateurs, psychologues, programme post-formation. Le scientifique ou le responsable des ressources humaines renvoie les résultats à l'évaluateur sous la forme d'un graphique, d'une déclaration ou d'une discussion.

Une mise en œuvre réussie du 360° se produit à différents niveaux :

- Montrer aux employés l'objectif et la méthodologie du programme,
- Améliorer l'importance du travail à 360° feedback des participants,
- Élaborer des questionnaires,
- Réaliser des tests,
- Traiter les questions,
- Suivre et mettre en œuvre des plans de progrès.

Cette méthode consiste à recueillir l'avis d'un certain nombre de collaborateurs dans l'entreprise sur la façon dont le poste est tenu par le salarié qu'il s'agit d'évaluer

Pour Guillot-Soulez « *Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre fait par son entourage professionnel* ». Cette méthode est d'origine anglo-saxonne et basée sur l'idée que pour évaluer de façon correcte les compétences et qualités d'un collaborateur, il faut prendre en compte les points de vue de sa hiérarchie mais aussi les avis de ses subordonnés et interlocuteurs habituels. »¹⁸

Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre fait par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'auto évaluer puis par ses collaborateurs et son N+1 l'évaluent. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire

¹⁸ Chloé GUILLOT SOULEZ, Op.cit., P.23.

distribué au maximum à une vingtaine de personne et comprenant jusqu'à 200 questions. L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.

Trois niveaux d'appréciation sont ainsi identifiés :

- À 180° : prise en compte des pairs et supérieurs hiérarchique,
- À 360° : au regard de l'avis des subordonnés, pairs et responsables hiérarchiques,
- À 540° : en élargissant par la prise en considération des fournisseurs et des clients.

Les compétences retenues généralement dans ce mode d'évaluation sont les suivantes : Savoir communiquer avec des interlocuteurs divers ; Faire preuve de sens stratégique ; Savoir partager une vision claire des principaux objectifs visés ; Susciter l'adhésion aux nouveaux projets et au changement ; Savoir organiser le travail de façon efficace ; Soutenir la motivation de ses équipes ; Assurer le suivi de ses activités et des performances de l'équipe ; Faire preuve de sens éthique et d'intégrité.¹⁹

Parmi les avantages de cette méthode :

- Une évaluation anonyme ;
- Une durée limitée : le remplissage du questionnaire prend 30 minutes à 1 heure ;
- Une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises.

Et ses inconvénients sont :

- Le manque de disponibilité des évaluateurs ;
- La subjectivité des réponses ;
- La qualité du rapport de restitution doit être fiable et exploitable pour que la démarche soit fructueuse ;
- L'implication des évalués nécessite celle de la direction ;
- Son coût : coût important lié au matériel (questionnaire et édition du rapport) et à l'intervention du consultant (minimum une journée).

2.1.5 /L'auto-évaluation du personnel

Méthode peut utiliser, mais très bénéfique pour l'entreprise comme pour le personnel. Cette méthode consiste à ce que chaque salarié fasse le point sur sa situation pour déterminer son efficacité que ce soit à travers le rendement ou la qualité du travail effectué.

¹⁹ Maxime MORENO, « gestion des ressources humaines », 2008, p.38

L'auto évaluation est souvent mise en place dans les entreprises qui n'ont pas le temps de procéder à la fois aux évaluations annuelles et aux entretiens. Cette méthode offre plusieurs avantages. Pour les salariés, elle permet une prise de conscience de leurs forces et faiblesses, les incitant à s'améliorer et à se fixer des objectifs personnels. Pour l'entreprise, l'auto-évaluation peut révéler des perspectives nouvelles sur les compétences et les besoins en formation, facilitant ainsi la gestion des talents et l'élaboration de plans de développement plus adaptés.

Cependant, pour que l'auto-évaluation soit efficace, il est essentiel de fournir aux employés des critères et des outils clairs pour évaluer leur performance. De plus, un suivi régulier et des discussions constructives avec les managers sont nécessaires pour garantir que les auto-évaluations mènent à des actions concrètes et bénéfiques pour tous.

Ainsi ses avantages sont :

- Un moyen, pour le salarié, de se préparer à l'entretien individuel ;
- Un moyen de comparer la perception du manager à celle du salarié ;
- Une méthode qui permet d'impliquer davantage le salarié dans le processus d'évaluation.

Et ses Inconvénients sont :

- L'archivage du document peut conduire le salarié à se censurer ;
- Une méthode qui peut être perçue négativement si le document ne correspond pas aux attentes du salarié.

2.1.6/ Centre d'Accensement

Centres d'évaluations, ce sont des centres d'évaluation situés en dehors de l'entreprise. Le centre d'accensement sert à « évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. On peut faire des simulations organisées en face à face ou en groupe, mais l'évaluation est individuelle. On rencontre cette méthode dans les très grandes entreprises le plus souvent, sa particularité est qu'elle est effectuée à l'extérieur de l'entreprise. Elle présente l'avantage de proposer des simulations proches des situations de travail réelles; d'avoir des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents utilisateurs et c'est une évaluation effectuée par un regard extrême.²⁰

²⁰ Chloé GUILLOT SOULEZ, Op.cit., P.31

La principale originalité de cet outil est de centrer l'évaluation sur le devenir et la façon dont on peut prédire que la personne va affronter le futur, à partir des comportements observables et mesurables.

Méthode utilisée pour le recrutement, elle sert avant tout à l'évaluation des managers et des chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés.

Parmi les avantages de cette méthode :

- Une évaluation par un regard externe ;
- Des simulations proches des situations de travail réelles ;
- Des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs.

Et ses inconvénients sont

- Très coûteux ;
- Des résultats parfois différents, notamment du fait des différents outils utilisés.

2.2/ Outils d'Évaluation des Compétences

2.2.1/ Observation

Elle est connue comme étant une méthode impliquant beaucoup de temps. Elle consiste à suivre et à observer l'exécution des tâches relatives à un poste donné. C'est une méthode directe et immédiate qui, présente des limites. En effet, le sentiment d'être observé provoque chez le titulaire du poste des situations de malaise. C'est une méthode non valable pour des tâches complexes et subjectives du fait qu'elle soit basée sur le jugement personnel des observateurs.²¹

2.2.2/ Entretien

Il se tient l'analyse et le tenant du poste afin de recueillir des informations concernant le poste en question, ce qui fait d'elle une méthode facile et rapide. L'entretien reste sans doute le moyen où peuvent converger toutes les appréciations faites par ailleurs relatives à l'adéquation entre le profil du poste et celui d'un candidat²¹. Toutefois, elle peut entraîner un risque de surestimation ou de sous-estimation des difficultés du poste et des exigences requises.

²¹ LEVY-LEBOYER Claude, Gestion des compétences, 2ème édition d'organisation, Paris, 2009. P45.

2.2.3/ Le questionnaire

Le questionnaire est une technique d'investigation utilisée auprès d'individus, qui permet de les interroger de façon directive et de faire un prélèvement quantitatif en vue de trouver des relations mathématiques et comparaisons chiffrées

C'est une méthode simple qui n'exige pas la présence d'une personne intermédiaire (observateur, analyse...). Le salarié remplit lui-même un questionnaire sur son travail et les tâches qu'il accomplit. Cette méthode est peu coûteuse et permet d'obtenir une définition significative du poste en y assemblant différentes descriptions.

2.2.4 /Méthode d'incident critique

C'est une technique simple conçue par J- C. Flanagan. Elle permet d'avoir des descriptions opérationnelles. C'est un inventaire de toutes les anomalies, erreurs et insuffisances dans l'exécution d'une tâche classée selon l'influence qu'elles exercent sur les résultats attendus. Cela permet d'identifier les comportements efficaces et inefficaces du travail. Tout incident est décrit comme suit: causes et circonstances de l'incident, les faits précis exécutés par les travailleurs et les conséquences visibles du comportement critique.²²

2.2.5/ La construction d'un référentiel de compétences

Une fois que les compétences nécessaires sont identifiées pour occuper tel ou tel poste, l'étape qui vient est celle de la construction de référentiel de compétences. Ce dernier a pour souci premier d'asseoir dans l'entreprise une lisibilité dans les compétences dont elle a besoin à travers la définition des emplois en fonction des compétences qu'elle compte développer.

Un référentiel de compétence est un inventaire écrit des compétences individuelles requises pour l'exercice d'un emploi-type. Il est réalisé à partir du référentiel d'emplois et précise le type et le niveau de prestation souhaité d'un agent occupant un emploi donné en termes de performances stratégiques à atteindre (résultats attendus) et de compétences induites à maîtriser dans un contexte bien spécifique.

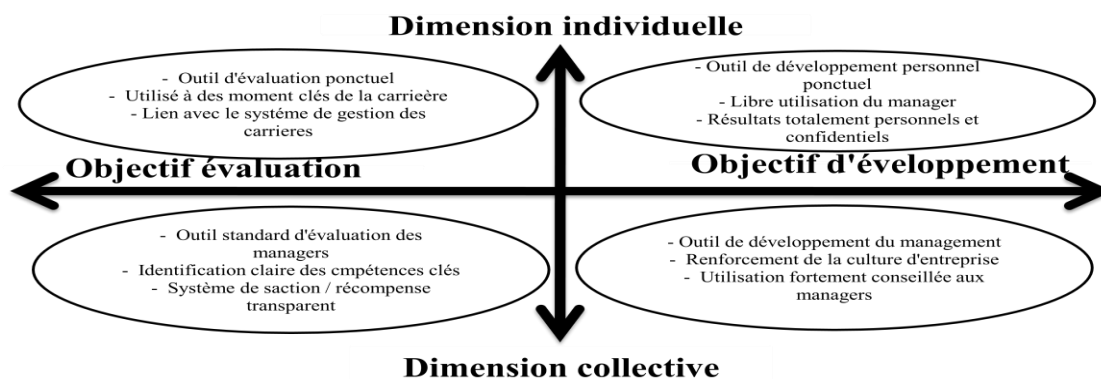
2.2.6/ Les finalités de l'identification

L'identification des compétences à développer dans l'organisation a pour but de mettre en œuvre de façon optimale les missions du service ou de l'unité. Cela permettra d'atteindre les objectifs déterminés et les résultats attendus et d'envisager des nouvelles stratégies

²² JEAN-PIERRE Citeau, Gestion des ressources humaines, 4^{ème} Armand Colin, Paris, 2002. P. 91.

importants à quelques niveaux que ce soit, au sein d'un service, d'une unité ou par un agent déterminé. L'identification favorise aussi l'occupation satisfaisante d'un emploi, dans un poste déterminé, afin d'assumer, au sein de son poste, une fonction bien déterminée, dans un domaine particulier. Cependant l'identification présente des difficultés. Car aucun poste n'a un contenu fixe dans le temps. Il faut donc éviter de faire des descriptions qui figent la nature des missions définissant un poste donné. (Voir la figure N°2)

Figure N°2 : Les dimensions et objectifs de l'évaluation



Source : Chloé GUILLOT SOULEZ, Op.cit., p72

2.3/ Les autres méthodes d'évaluation des compétences

Différentes méthodes de classement des salariés se sont développées dans le domaine de l'évaluation.

- Le PCB (Personnel Business Commitment) :
Procédure de fixation d'objectifs et d'évaluation qui privilégie un système de notation en attribuant des notes de 1 (la meilleure évaluation) à 4 (la plus mauvaise évaluation).
- Les 20-70-10 :
Procédure d'évaluation annuelle pour les cadres inventés par Jack Welch (General Electric) qui distingue les 20% de « performance », les 70% de « moyen » et 10% de « médiocre » (à licencier).
- Le classement forcé (ou force ranking) :
Procédure qui consiste à classer les salariés dans différentes cases à la grandeur prédéfinie de manière à identifier les 10% des salariés les plus performants.
- L'évaluation qualifiée :

Procédure qui conduit à classer les salariés parmi trois catégories : exceptionnel, bon et à améliorer.

- L'évaluation en niveaux :

Procédure d'évaluation qui amène à classer les salariés selon trois niveaux : A, B et C

Ces méthodes font l'objet de nombreuse critique du fait de la pression et du stress qu'elles génèrent avec la fixation d'objectifs individuels. De plus, l'évaluation s'avère discriminante et peut servir à prendre des décisions favorablement mais aussi défavorables aux salariés (choix promotion, d'augmentation mais aussi de licenciement)

Section (03) : Processus d'Évaluation des Compétences

L'objet de cette section est d'analyser le processus d'évaluation des compétences qui consiste à présenter :

- La mise en place d'un système d'évaluation des compétences
- Les étapes du processus du développement des compétences
- Les enjeux et les conditions de l'évaluation des compétences

3.1 /La mise en place d'un système d'évaluation des compétences

Mettre sur pied une démarche d'évaluation des compétences du personnel nécessite certaines dispositions qu'il est impératif pour que cette démarche soit une réussite. Il est vital pour toute évaluation que des conditions de réussite soient réunies avant de procéder à l'appréciation proprement dite. Cela implique un certain nombre de mesures qui doivent être prises afin de pouvoir profiter pleinement de cette démarche. C'est ainsi que Y. Alouane distingue deux dispositions en parlant des préalables à l'évaluation, il déclare tout d'abord que savoir de quelle manière un homme s'est acquitté de sa tâche n'est pas si important que ça, car ce qui importe est de savoir ce que le supérieur attendait de lui, afin que ce supérieur puisse asseoir son jugement. Et l'auteur de préciser « encore faut-il que, pour chaque type de poste, des objectifs précis aient été définis à l'avance, les hommes susceptibles de les remplir correctement choisis, et les critères d'appréciation de leur travail précisés ». Toujours de l'avis d'Alouane, il est impératif d'avoir à sa disposition des outils.²³

C'est pour cela que « La description du poste incluant fixation d'objectifs et normes ou standards, conditionne donc la réussite d'un système d'appréciation du personnel. Par ailleurs

²³ TY ALOUANE, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer, Stiftung, 1997,P. 38.

seul l'emploi de techniques solides et reconnues au moment même de l'appréciation permet d'atteindre l'objectivité nécessaire »¹.

Ensuite, l'auteur fait mention d'un autre point concernant la rétribution ou bien les effets et répercussions de l'évaluation car selon lui, le succès d'un système de mesure des performances ne vaut pas grand-chose s'il ne sert pas à l'employé, ou s'il ne lui profite pas. C'est donc évident que l'appréciation/ l'évaluation des compétences du personnel a une répercussion directe sur les autres aspects de la gestion du personnel tels que la rémunération, la formation, la promotion. Et il ajoute elle n'est qu'un volet non signifiant en lui-même, mais indispensable pour qui cherche à établir une « politique du personnel cohérente dans l'entreprise ».

3.2/ Les étapes du processus du développement des compétences :

Pour mettre en œuvre une démarche évaluative, trois phases sont nécessaires, et sont dans l'ordre qui suit :

3.2.1 /Avant l'évaluation

L'employeur ou le manager a la responsabilité de donner au personnel concerné par l'évaluation une information claire et précise sur le déroulement de l'évaluation, les objectifs attendus, les critères utilisés ainsi que les circonstances dans lesquelles elle sera réalisée.

Si certaines évaluations poursuivent des objectifs particuliers ou individualisés, les travailleurs concernés doivent en être informés personnellement.

L'employeur doit expliquer comment la démarche d'évaluation s'inscrit dans un cadre cohérent en matière de politique du personnel, notamment la politique de rémunération et la politique de formation et de promotion.²⁴

Les salariés doivent avoir le temps de préparer leur entretien d'évaluation et de rassembler l'information nécessaire. Ils doivent savoir par qui ils seront évalués et selon quelle procédure.

L'employeur doit veiller à la formation des évaluateurs et garantir la qualité des méthodes d'évaluation. La continuité de la mission des évaluateurs doit être garantie²⁵

²⁴ GUY LE BORTEF, Ingénierie et évaluation des compétences, 4eme Edition d'Organisation, Paris, 2004, P. 440

²⁵ Idem

3.2.2 /Lors de l'évaluation

Un rappel des conclusions de l'évaluation précédente doit être communiqué à l'ensemble des salariés concernés. Les circonstances doivent favoriser une évaluation impartiale et constructive. Les organisateurs de l'évaluation doivent prévoir le temps nécessaire et veiller à ce que le contexte matériel et psychologique soit positif. Un descriptif précis de la fonction et/ou du contenu des tâches doit servir de référence à l'évaluation. Chaque salarié doit avoir la possibilité d'être « proactif » par rapport à l'évolution de sa propre carrière, notamment en matière de formation ou de réorientation.²⁶

3.2.3/ Après l'évaluation

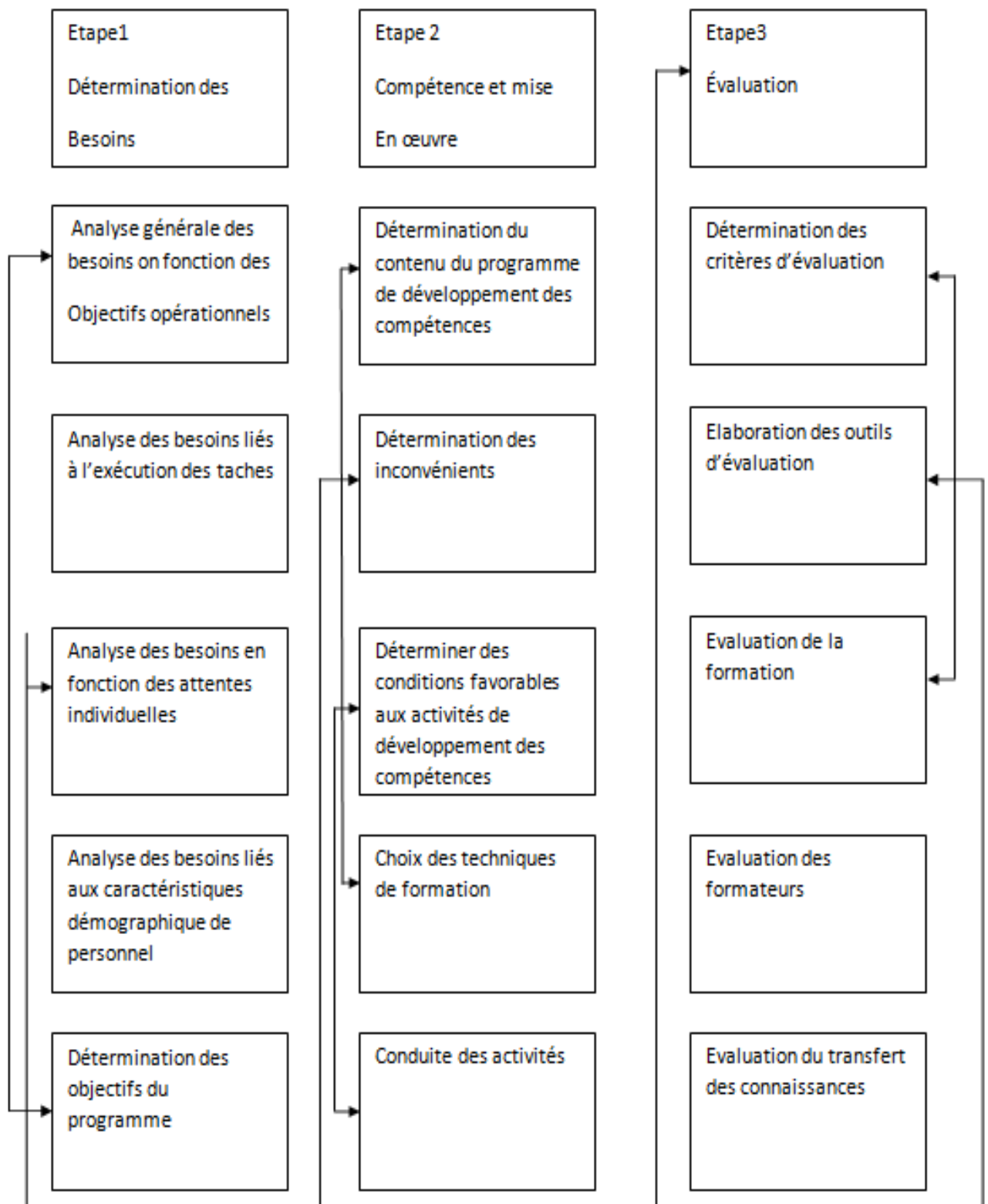
L'employeur doit présenter un bilan d'ensemble de la procédure d'évaluation du personnel et indiquer les conclusions que l'entreprise en tire, notamment en matière de politique du personnel. A partir des résultats de l'entretien, en fonction des projets et des moyens dont il dispose, l'employeur ou le chef hiérarchique proposera un plan d'action adapté aux objectifs repérés lors de l'entretien. Accompagnement, appui ponctuel, plan individuel de formation.²⁷

Les étapes peuvent être synthétisées à l'aide du schéma ci-après, tel que présenté par E. JACKSON.

²⁶ Idem

²⁷ GUY LE BORTEF, Ingénierie et évaluation des compétences, 4eme Edition d'Organisation, Paris, 2004, P.440

Schéma N°1 : Les étapes du processus du développement des compétences



Source :E .JACKSON et les autres, La gestion des ressources humaines, 4eme édition Pearson éducation, 2008.

3.3 / Les enjeux et les conditions de l'évaluation des compétences :

3.3.1/ Les enjeux de l'évaluation des compétences :

Ces enjeux sont : Enjeux pour l'entreprise, Enjeux pour le manager (l'évaluateur) et Enjeux pour les salariés.

3.3.1.1/ Enjeux pour l'entreprise :

L'évaluation des compétences permet de mettre en place une gestion des ressources humaines qui correspond avec les besoins et les possibilités de l'entreprise. Elle permet aussi d'améliorer les relations interpersonnelles et la communication entre les managers et leurs collaborateurs, la responsabilité hiérarchique est ainsi développée à tous les niveaux.²⁸

3.3.1.2 / Enjeux pour le manager (l'évaluateur)

L'évaluation crée un climat de communication entre le manager et le personnel, la mission du manager consiste à :

- Créer les conditions nécessaires pour la motivation du personnel.
- Faire le point sur le travail et les efforts fournis par le personnel.
- Examiner la façon dont les missions sont remplies.
- veiller à ce que tous les objectifs soient atteints.
- Fixer des objectifs pour l'année suivante.

Après avoir évalué l'ensemble du personnel, le manager se voit dans, l'obligation de faire les propositions suivantes: (augmentations du salaire, promotions, ou formations).²⁹

3.3.1.3 / Enjeux pour les salariés :

Les salariés souhaitent pouvoir présenter un bilan et recevoir la reconnaissance qui leur est due, à travers des conclusions des entretiens doivent être une synthèse objective.

3.3.2 /Les conditions d'une démarche évaluative réussie

Pour qu'un processus d'évaluation soit crédible, impliquant un jugement de la hiérarchie sur le potentiel de leurs collaborateurs, il faut que :

²⁸ Y ALOUANE, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer, Stiftung, 1997, P.58.

²⁹ Idem.

- Les fonctions soient définies.
- La hiérarchie soit entraînée à l'observation.
- Assurer une information au retour au personnel apprécié (feed-back).³⁰

Campoy donne quelques pistes ou conditions pour bien réussir une évaluation. Mais pour que ces conditions soient remplies, elles doivent répondre aux questions suivantes :

- Quel objectif poursuit l'évaluation ?
- Par rapport à cet objectif, quel contenu à évaluer est le plus pertinent ?
- Par rapport au contenu pertinent à évaluer, qui est le mieux placé pour le faire ?
- Sur la base de toutes ces réponses, quel outil est le plus approprié ?

En effet pour qu'elle soit bien efficace, il faut que l'évaluation aille à son terme et il faut restituer le résultat à l'évalué et en tirer les conséquences en élaborant un plan d'action. Il est nécessaire que l'entreprise veille à la bonne mise en application et au suivi du plan d'action si elle ne souhaite pas que l'évaluation soit considérée comme un simple acte administratif, une procédure sans utilité véritable.

Les remarques qui en découlent sont nombreuses. Campoy dit en effet « ce n'est pas parce que beaucoup d'entreprises utilisent un outil d'évaluation que l'on doit employer le même. Il est préférable de poursuivre un seul objectif par procédure d'évaluation. Si l'on veut poursuivre plusieurs objectifs, autant mettre en place plusieurs procédures d'évaluation ». ³¹

Pour être menée à bien, la procédure d'évaluation doit prendre quelques précautions :

- Il faut tenir compte du contexte dans lequel évoluent les employés au cours de la période d'évaluation afin que les résultats reflètent la réalité du moment.
- Il ne faut pas évaluer seulement les résultats quantifiables, mais aussi la dimension qualitative du salarié.
- La DRH devrait souvent faire le point sur les descriptions de postes pour comparer les résultats obtenus de l'évaluation.

³⁰ Y ALOUANE, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer, Stiftung, 1997, P.58.

³¹ CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOUZI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Edition Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008, P.78.

-Former des évaluateurs, de sorte qu'ils soient objectifs et respecter ainsi le principe à travail égal, salaire égal.

-Ne divulguer en aucun cas les résultats de l'évaluation sans le consentement des personnes évaluées.³²

3.3.3/ Les difficultés liées à l'évaluation des compétences

Selon Alouane : « *Les évaluateurs doivent être formés pour éviter de tomber dans certains types d'erreurs. Cette formation va consister tout d'abord à définir les erreurs et expliquer leurs causes, ensuite expliquer le rôle et les retombées de l'appréciation sur le personnel et pour l'auteur la réussite de tout système d'évaluation dépend des conditions psychologiques. En effet, il doit régner un climat de confiance pour que l'évaluation se fasse dans de bonnes conditions, une certaine confiance doit régner entre l'évaluateur et l'évalué* »,

A cet effet, Maurice Thévenet propose Six étapes pour une bonne évaluation :

- ✓ L'implication de la Direction Général.
- ✓ Le diagnostic des systèmes de gestion existants.
- ✓ L'évaluation de la procédure.
- ✓ La constitution d'une commission chargée de l'évaluation.
- ✓ La formation des évaluateurs.
- ✓ L'information du personnel.

En définitive, il faut mentionner que l'évaluation du personnel se situe dans un processus bien déterminé dans la RH et tient une place non négligeable dans ce processus. L'évaluation du personnel fait néanmoins face à certaines difficultés liées à la fois aux évalués, aux évaluateurs et aussi aux outils adoptés par l'entreprise. Mais pour éviter de tomber dans ces difficultés, on trouve des mesures à prendre afin que cet acte soit accepté de tous.³³

³² E CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Edition Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008, P.78.

³³ M THEVENET, Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson, Paris, 2007, p. 111.

Conclusion au chapitre I

L'évaluation des compétences est un processus essentiel dans le développement des ressources humaines. Elle commence par une compréhension claire des définitions et des objectifs, qui peuvent être organisationnels, psychologiques ou multiples. Les compétences se déclinent en plusieurs typologies : générales, particulières, collectives, et professionnelles, chacune ayant son importance dans le développement des individus et des équipes.

Les méthodes d'évaluation, telles que l'évaluation annuelle, les entretiens individuels et collectifs, ou encore la méthode du 360 degré, permettent d'analyser les compétences de manière variée et adaptée aux besoins spécifiques de l'organisation. Ces méthodes sont soutenues par des outils comme l'observation, les questionnaires, et la méthode d'incident critique, qui fournissent des données précieuses pour l'évaluation.

Le processus d'évaluation doit être rigoureusement structuré, avec des étapes spécifiques à suivre avant, pendant, et après l'évaluation. Les enjeux pour l'entreprise, les managers et les salariés sont considérables, rendant la démarche d'évaluation à la fois stratégique et complexe. Néanmoins, les difficultés associées à ce processus doivent être anticipées et gérées pour assurer son succès.

Chapitre II :

*La Mobilité Interne : outil de gestion des
compétences*

Introduction au chapitre II

En gestion des ressources humaines, la mobilité interne a attiré l'attention de nombreux auteurs en tant que modalité de gestion des carrières, devenant ainsi un point stratégique dans ces pratiques. Toutefois, la mobilité interne peut être abordée de diverses manières. Elle peut être examinée à travers le prisme de la gestion des compétences, du recrutement interne, du dialogue social, notamment lors des réaffectations de salariés. Cela renvoie à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi, que ce soit au sein de l'organisation où il exerce cet emploi ou à l'extérieur de celle-ci. La mobilité interne est complexe et ambivalente à bien des égards ; elle peut être désirée ou subie, correspondant ainsi à des réalités différentes.

Dans ce chapitre, notre objectif est de présenter une vue d'ensemble du concept de mobilité interne, un concept à la fois multiple et complexe, tant au niveau de ses définitions que de ses outils et enjeux, ainsi que de ses avantages et inconvénients. Nous nous appuyons sur des éléments théoriques pour approfondir notre compréhension de tous les aspects d'un concept transversal tel que la mobilité interne. A cet effet, celui-ci est scinde en trois sections, à savoir :

Section (01) : Généralités sur la mobilité interne

Section (02) : Les Avantages de la mobilité interne

Section (03) : Processus de Mobilité Interne

Section (01) : Généralités sur la mobilité interne

De nos jours, les entreprises font de plus en plus appel à la mobilité interne en tant qu'outil de gestion des ressources humaines, au même titre que d'autres outils plus traditionnels.

La mobilité interne influence de manière croissante les parcours professionnels contemporains. Dans un marché de plus en plus concurrentiel, les entreprises la considèrent souvent comme une solution réactive et flexible pour s'adapter rapidement à de nouvelles contraintes. Ainsi, cette section vise à présenter les fondements de la mobilité interne : ses différentes formes, sa mise en pratique.

1.1/Définition de la mobilité interne

Selon Daniel POTOCKI MALICET : « La mobilité est le passage d'un emploi à un autre. Mais elle concerne également la perte d'emploi, c'est-à-dire le passage d'une situation d'emploi à une autre situation de non emploi le chômage ou d'arrêt de travail. Y sont aussi intégrées les notions d'emploi temporaire, de période d'essai, d'emploi instable. Il désigne deux mobilités : une mobilité verticale traditionnelle et une mobilité horizontale. Dans les deux cas, la mobilité peut ou non s'accompagner d'une mobilité géographique, c'est-à-dire un changement du lieu de travail, sur un autre site, dans un autre département dans une autre direction, à l'intérieur d'un même établissement ³⁴»

Selon Julie ARANEDER, Catherine LEPUT : « C'est le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité » ³⁵. Elle apparait comme variable d'ajustement, elle tend à réduire l'incertitude à terme, en augmentant les niveaux de polyvalence ³⁶.

La mobilité interne, celle-ci fait référence aux mouvements du personnel au sein d'une même organisation, ce qui correspond également à la définition d'un mouvement intra-organisationnelle. ³⁷

Ainsi, l'INSEE (institut national de la statistique et des études économiques) définit la mobilité interne comme un changement d'établissement sans changer d'employeur. Mais cette définition est assez restrictive dans la mesure où un salarié changeant de poste dans un même établissement n'entrerait pas dans le champ de la mobilité interne. On entend donc par mobilité intra-organisationnelle ou interne tout mouvement d'un emploi à un autre à l'intérieur d'une même organisation avec ou sans changement géographique.

La mobilité interne s'exerce à l'intérieur du périmètre de l'entreprise ou du Groupe. Elle peut être géographique, fonctionnelle, avec ou sans promotion. Elle peut être choisie par le salarié (mutation, reconversion) ou subie (redéploiement, reclassement, reconversion) ³⁸

³⁴ Danielle POTOCKI MALICET, *Elément de sociologie du travail et de l'organisation* », Edition économica, Paris, 1997, P.83.

³⁵ Julie ARANEDER, Catherine LEPUT, *La mobilité interne*, Edition collection, 2004, P.30.

³⁶ PERETTI Jean Marie, *Tous DRH : Pour savoir comment choisir un collaborateur, le former, le rémunérer, gérer le temps, négocier*, Edition d'Organisation, Paris, 2003, P.126.

³⁷ Vardi, Yoav, *Organizational Career Mobility: An Integrative Model* », *The Academy of Management Review*, vol. 5, no 3, 1980, p. 341-355

³⁸ BOURCIER CAROLINE, Jean-François AMADIEU, « ENJEUX ET PRATIQUES DE LA MOBILITEINTERNE : Une approche par les compétences », Paris, 2005-2006, page 13

1.2/ Les différents types ou formes de la mobilité interne

1.2.1/ La mobilité verticale :

Ce type de mobilité est associé à la notion de promotion, Elle caractérise les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sein d'une même fonction, ou d'un même métier, et c'est elle qui correspond au modèle traditionnel et dominant »

La mobilité verticale du personnel constitue le processus fondamental pour la gestion des effectifs, l'évaluation et l'évolution de carrière. On peut distinguer deux types de promotions :

La mobilité au coup par coup : Elle peut se produire à tous les niveaux hiérarchiques et doit être assortie de compétences adéquates. Le défaut d'outils d'évaluation adaptés peut engendrer de la frustration. Les promotions manquées, entraînant un sentiment d'échec, peuvent s'avérer coûteuses. Il apparaît donc essentiel de structurer la mobilité.³⁹

La mobilité organisée : Fondé sur une gestion méthodique de l'emploi et un système d'évaluation des employés, ce processus exige des prévisions, une préparation et des analyses d'impact. Il repose sur un plan de succession, identifiant qui occupera le poste actuel en cas de changement.

En effet, la mobilité verticale se réfère au passage d'un emploi à un niveau de responsabilité donné à un emploi à un niveau de responsabilité supérieur. Elle se caractérise par les avancements hiérarchiques des employés au sein de l'organisation, et la mobilité verticale ou promotion est associée à la progression de carrière. Cette progression est réalisée par le biais de la promotion interne, du recrutement interne et de la valorisation des compétences acquises.

1.2.2/ La mobilité horizontale, dite aussi professionnelle ou fonctionnelle :

Elle désigne les passages d'une fonction ou d'un métier à un autre, sans changement de niveau hiérarchique. Parfois, on parle de mobilité interne pour désigner la mobilité fonctionnelle⁴⁰. On distingue deux formes majeures :

- **Mobilité d'environnement** : même contenu de métier et même niveau de responsabilité, mais dans un univers professionnel différent⁴¹.

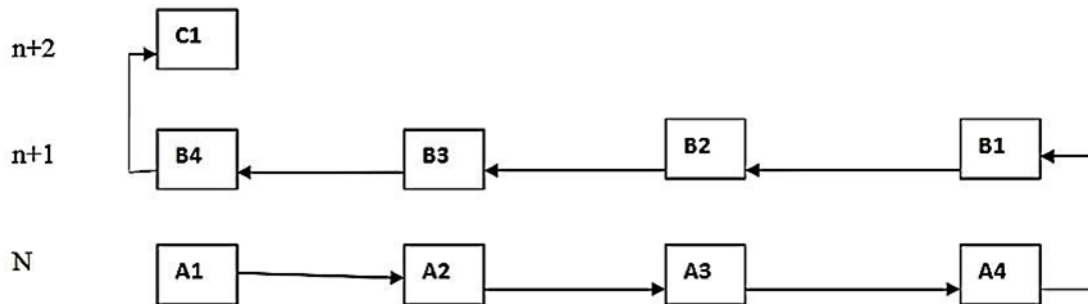
³⁹ Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources », 15ème édition, 2008, page 93.

⁴⁰ CADIN, GUÉRIN, PIGEYRE, PRALONG, Op, cit, P. 455

- **Mobilité fonctionnelle** : changement de métier ou fonction mais à même niveau hiérarchique⁴².

Le figure ci-dessous présente l'évolution en trois niveaux hiérarchiques :

Figure N°02 : Le cheminement sur trois niveaux hiérarchiques



Source : Jean-Marie PERETTI, « gestion des ressources humaines », 15ème édition 2008, P. 93.

- Les mutations du type A1 vers A2 ou B1 vers B2 sont des décisions de mobilité horizontale.
- Les évolutions allant d'A4 vers B1 ou de B4 vers C1 sont des décisions de mobilité verticale.
- Pour occuper l'un des postes n+1 (B1, par exemple), il faut maîtriser les compétences développées dans les postes A1 à A4.

Un passage par ces différents postes permet de remplir cette condition et rendre susceptible d'être promu. De même, pour un poste de niveau n+2, la connaissance de chaque poste et des compétences nécessaires pour le tenir permet de construire dans l'entreprise des évolutions de carrière qui peuvent être proposées au personnel.

1.2.3/ Mobilité géographique

Celle-ci est nationale ou internationale :

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. Ce type de mobilité est couramment appelé mutation⁴³. Donc, c'est un changement de lieu de travail dans le même pays.

⁴¹ BOURCIER CAROLINE, Op, cit., P.14

⁴² Idem

⁴³ BOURCIER CAROLINE, Op, cit., P.14

Mobilité géographique internationale : changement de localisation du travail à l'échelle internationale ; il peut s'agir de détachement ou d'expatriation⁴⁴

Deffayet et Van Heems (1995) précisent que différentes formes de mobilité peuvent coexister : mobilité verticale, géographique et fonctionnelle ne s'excluent pas mutuellement. Mais si plusieurs formes de mobilité peuvent coexister dans une entreprise, plusieurs facteurs déterminent la prédominance d'une des formes. Ainsi, le secteur d'activité, la culture de l'entreprise ou encore les caractéristiques des salariés (statut, métier, qualification) influencent les formes de mobilité les plus courues dans une entreprise⁴⁵.

D'autre part, les travaux de Schein (1971)⁴⁶ eux, mettent l'accent sur une dimension spécifique de la mobilité, la dimension radiale, qui n'avait encore jamais été abordée. Celle-ci fait référence à la notion de pouvoir et d'influence de l'employé, en montrant que celui-ci est acteur de sa carrière. Par cette dimension radiale, Schein cherche à montrer que les employés ont tendance à vouloir se rapprocher des centres de pouvoir des organisations. Ainsi pour lui la mobilité interne s'appréhende autour de 3 dimensions : la dimension verticale, radiale et fonctionnelle.⁴⁷ Comme elle est présentée dans cette figure :

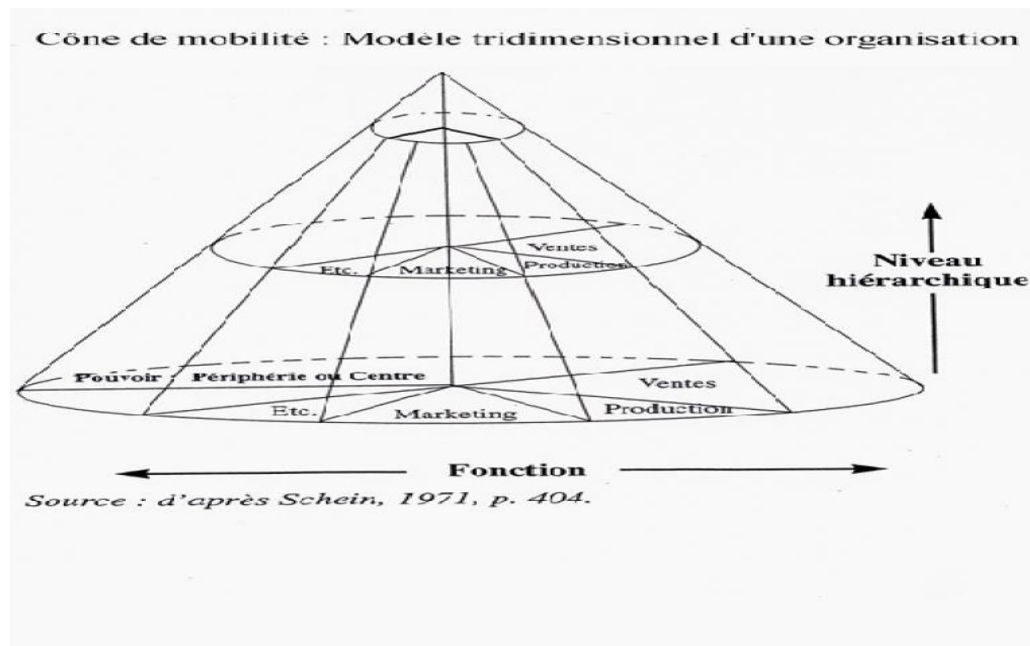
⁴⁴ BOURCIER CAROLINE, Op, cit., P. 15

⁴⁵ BOURCIER CAROLINE, Op, cit.,P. 15

⁴⁶ Schein E., "The Individual, the Organization and the Career:a Conceptual Scheme", Journal of Applied Behavioral Science, vol. 7, n°4, 1971, pp. 401-426

⁴⁷ Charline Tripet, La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques ? Le cas des collectivités X et Y, Gestion et management , 2015. Page 5

Figure N°03 : Le modèle tridimensionnel d'une organisation



La mobilité, en tant que décision prise par le salarié, peut être un acte volontaire s'il souhaite, pour de multiples raisons, changer de métier, de région ou de grade. Le salarié cherche alors à exercer une mobilité sans pression particulière venant de l'entreprise. Le caractère volontaire dépend souvent des opportunités présentes au sein de l'entreprise.

L'entreprise peut également imposer la mobilité, en particulier lors de changements organisationnels majeurs, de réorientations stratégiques ou lors de la quête d'améliorations de productivité se traduisant par des réductions d'effectifs dans certains secteurs. Par ailleurs, la nature subie ou volontaire de la mobilité est subjective. Il existe une corrélation entre le caractère volontaire ou subi de la mobilité et l'âge des individus. Par exemple, la mobilité verticale (promotion, avancement) ou offrant une plus grande sécurité de l'emploi est souvent observée en début de carrière, ou en fin de carrière, elle serait plutôt volontaire. En revanche, la mobilité serait plutôt subie et synonyme de précarité quand elle est associée à des fins de contrats ou à des licenciements⁴⁸

⁴⁸ BOURCIER CAROLINE, Op, cit., P. 28

1.3/ Les Outils de la mobilité interne :

Pour ce qui est des outils utilisés pour la mobilité interne, il y a des outils pour faire connaître les opportunités à l'interne, donc les postes vacants dans l'entreprise, et des outils pour faciliter les mouvements internes. Qui sont comme suit ⁴⁹

- **Affichage de poste** : Dans la première catégorie, les outils pour faire connaître les opportunités à l'interne, on retrouve d'abord l'affichage de poste sur le site intranet de l'entreprise⁵⁰. En effet, la plupart des entreprises possèdent un site intranet pour publier des offres d'emploi et recevoir les candidatures des employés. Pour ce faire, un plan de communication doit présenter le processus permettant aux employés d'accéder aux offres en libre-service⁵¹. Les recruteurs doivent pouvoir accéder au site intranet en permanence afin de chercher de manière proactive des candidats internes et d'identifier les profils adéquats au sein de la communauté de talents internes.
- **Bourses d'emploi** : De plus, certaines entreprises vont parler plutôt de bourses d'emploi pour faire connaître les opportunités à l'interne sur le site intranet de l'entreprise : Elles visent à faire vivre le marché interne de l'emploi en organisant la circulation de l'information relative aux emplois vacants⁵². Les bourses d'emploi vont être plus présentes dans les grandes entreprises où la mobilité interne est stratégique : Afin de développer cet outil, ces entreprises mettent en place un système de sollicitation du cadre : des messages « push », alertes... la multiplication des supports peut contribuer à une meilleure connaissance des possibilités de mobilité interne⁵³.
- **Forums métiers** : On retrouve enfin des forums métiers pour faire connaître les opportunités à l'interne. Les forums métiers sont des espaces d'information, de découverte et d'échanges. Tout comme les salons d'information, ces forums sont en effet un lieu d'échange entre collègues et supérieurs hiérarchiques pour discuter des opportunités à l'interne et des possibilités d'emploi dans l'entreprise⁵⁴.
- **Profil de talents** : Dans la deuxième catégorie, les outils pour faciliter les mouvements internes, on retrouve d'abord les profils de talents des employés : à

⁴⁹ Chloé Bigaouette, Op, cit., page 4

⁵⁰ Research, Taleo. « La Mobilité des Talents », Edition Livre Blanc, 2011, P .12

⁵¹ Research, Taleo, Op,cit, P. 07.

⁵² Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian « La nouvelle gestion des carrières , la nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail, 2e éd, Vuibert, Paris, 2000, p. 55

⁵³ Apec , « Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises », Les études de l'emploi cadre de l'Apec, no 2013-46, p 40

⁵⁴ Idem

savoir leurs compétences, aptitudes, expériences et performance, constituent les informations de base qui vont servir à la mise en correspondance avec les opportunités internes⁵⁵. Le profil de talent individuel fournit donc l'ensemble des données nécessaires sur un employé pour faciliter le processus de mobilité interne. Les profils de talents, qui sont gérés dans des bases de données informatisées, peuvent également servir à analyser les écarts de compétences et à mieux cibler les objectifs de formation et de développement. Ainsi, le fait d'avoir un répertoire de compétences informatisé sur chaque employé permet de connaître parfaitement le capital humain présent dans l'entreprise et d'attribuer les opportunités internes aux meilleurs employés, ce qui va faciliter les mouvements internes⁵⁶.

- **Référentiel emplois/compétences ou Profil des emplois** : En suite, un autre outil pour faciliter les mouvements internes est le référentiel emplois/compétences. Cet outil consiste en un recensement des compétences et leur corrélation à des parcours/métiers⁵⁷.

La fonction des ressources humaines peut constituer des fiches métiers et identifier et formaliser les passerelles métiers. Ces fiches métiers vont mentionner la description des métiers ainsi que le descriptif des compétences attachées à chaque métier, ce qui permet ensuite d'établir des passerelles entre différents postes.⁵⁸Ces fiches sont donc reconnues comme un outil important de mobilité interne dans les entreprises où l'on retrouve une grande diversité de métiers. Ainsi, cet outil va permettre de faciliter les mouvements internes puisqu'il constitue une source d'information essentielle sur les métiers et les compétences qui y sont associées.

Ceci va donc permettre aux employés de mieux connaître les différents métiers dans l'entreprise et voir lesquels sont les plus intéressants pour eux et lesquels correspondent davantage à leurs aptitudes pour la mobilité interne⁵⁹. Il est également important de noter que certaines entreprises vont parler plutôt de profils des emplois pour désigner la description des

⁵⁵ Research,Taleo, Op, cit., p 7.

⁵⁶ Idem, p 8

⁵⁷ Apec, op.cit., p. 1-44

⁵⁸ Idem,p. 42

⁵⁹ Idem, p. 1-44

emplois ainsi que les compétences et les exigences de formations et d'expériences attachées à chaque emploi⁶⁰

- **Entretien annuel d'évaluation:** La majorité des entreprises utilisent également l'entretien annuel d'évaluation non seulement pour faciliter la mobilité interne, mais aussi pour informer sur les opportunités en interne.

En effet, dans l'entretien annuel d'évaluation, qui est un bilan annuel de la performance de l'employé contenant ses compétences, ses forces et ses points à améliorer, il y a généralement une section qui porte sur la carrière de l'employé ainsi que son souhait de mobilité interne⁶¹. Le gestionnaire peut donc en apprendre sur les attentes de l'employé quant à son cheminement de carrière dans l'entreprise : Ces informations doivent donc pouvoir aider les employeurs à y voir plus clair quant aux mobilités à envisager en interne, aux formations à mettre en place, mais aussi quant aux recrutements à venir, ou encore quant aux politiques de rémunération à prévoir⁶². L'objectif du gestionnaire lors de cette rencontre est aussi d'essayer de trouver une adéquation entre les projets de l'employé concernant la mobilité interne et les besoins de l'entreprise en communiquant à l'employé les opportunités à l'interne qui lui correspondent le plus.

C'est également lors de cette rencontre que le gestionnaire peut identifier les hauts potentiels, donc ceux qui vont recevoir plus d'activités de développement et qui vont avoir plus de chances de participer à la mobilité interne⁶³.

- **Entretien de carrière :** Certaines entreprises vont également mettre en place des entretiens de carrière pour compléter les informations recueillies et diffusées au cours des entretiens annuels, ou pour gérer les questions relatives aux mutations dans l'entreprise⁶⁴. Ainsi, en plus d'avoir une section relative à la carrière et aux mouvements internes dans l'entretien annuel d'évaluation, certaines entreprises vont avoir des entretiens uniquement dédiés à la carrière et à la mobilité interne des employés pour aller plus en profondeur.

⁶⁰ Quaintance, Marilyn K, Internal Placement and Career Management », Human resource planning, employment & placement, vol. 2, Washington, D.C., Bureau of National Affairs, coll. ASPA/BNA séries, 1989,p. 200-235

⁶¹ Apec , Op, cit., P 1-44

⁶² Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian, La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail, 2eme Edition Vuibert, 2000, p. 56.

⁶³ Gandz, Jeffrey, Talent development: The architecture of a talent pipeline that works », Ivey Business Journal, vol. 70, no 3,2006, p. 1-4

⁶⁴ Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian, Op. Cit. , p 56

Ceux-ci sont également conduits par le supérieur immédiat. Ces entretiens sont souvent de l'initiative de l'entreprise, mais peuvent aussi être faits à la demande d'un employé⁶⁵.

L'entretien de carrière va plus loin que la simple communication d'informations ; il a pour but de fournir un encadrement (conseils, interprétations, opinions, feedback) visant à orienter l'employé hésitant et à l'aider à prendre de bonnes décisions quant à son plan de carrière. De plus, les supérieurs immédiats doivent recevoir une formation en matière de carrière pour faire cet entretien⁶⁶.

- **Plan de développement individuel** : Par la suite, un autre outil qui facilite les mouvements internes est le plan de développement individuel qui vise à préciser les objectifs de carrière de l'employé, les mouvements de carrière anticipés et la formation nécessaire à l'atteinte de tels objectifs.⁶⁷

C'est donc dans ce plan de développement individuel que l'employé va pouvoir faire part de ses objectifs de mobilité interne, ce qui va l'aider à bouger dans l'organisation. Le plan de développement individuel de l'employé se fait avec l'aide du supérieur immédiat lors de l'entretien annuel d'évaluation ou de l'entretien de carrière et doit concilier les aspirations individuelles de l'employé avec les besoins organisationnels⁶⁸.

En termes de mouvements internes, ce qui nous intéresse le plus est l'apprentissage par l'expérience qui peut se faire, entre autres, à l'aide de rotations de postes, d'échanges de postes et d'assignations temporaires de type projet. C'est un très bon moyen de développer les employés, car le développement réel se produit dans l'interaction entre les personnes et les emplois ; le développement se produit lorsque les leaders vivent des expériences qui les forcent à acquérir de nouvelles compétences⁶⁹. Congé définit l'apprentissage par action ainsi décrit les approches de développement où les participants apprennent en travaillant sur des problèmes de leur propre organisation⁷⁰.

⁶⁵ Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian, Op. Cit.,p. 43-62

⁶⁶ Guérin, Gilles et Thierry Wils, La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Gestion, vol. 17, no 3, 1992,p. 52

⁶⁷ Idem.

⁶⁸ Idem, p. 53

⁶⁹ Yost, Paul R, ET Mary Mannion Plunkett (2010). « Developing Leadership Talent Through Experiences », Strategy- driven talent management: a leadership imperative, 1stéd, San Francisco, Jossey-Bass, p. 317

⁷⁰ Idem, P 306

Chapitre II : La Mobilité Interne : outil de gestion des compétences

Ces activités se font en équipe de travail et elles impliquent un processus continu d'apprentissage et de réflexion. L'équipe de travail doit résoudre un problème actuel de l'organisation et les employés doivent présenter leurs solutions aux membres de la direction⁷¹.

De plus, l'apprentissage par l'expérience doit permettre aux employés de développer des compétences qui sont alignées avec la stratégie d'affaires de l'entreprise⁷².

- **Suivi de carrière** : Enfin, le dernier outil pour faciliter les mouvements internes est le suivi de carrière qu'on retrouve dans certaines entreprises : Le suivi de carrière est un entretien entre l'employé et son supérieur hiérarchique ou entre l'employé et un conseiller de carrière qui permet de faire le point sur le développement réalisé, les obstacles rencontrés, les améliorations possibles⁷³.

Après l'élaboration du plan de développement individuel de l'employé, l'entreprise doit veiller, lors du suivi de carrière, à sa bonne exécution et à sa conformité avec les objectifs planifiés, car tout écart risque d'engendrer des frustrations.

En réalité, les plans de développement individuels sont considérés comme des promesses, et l'incapacité à les concrétiser peut-être perçue comme une injustice. Un tel manquement peut venir de l'organisation, lorsqu'elle oublie d'offrir les formations Désirées ou les mouvements prévus, ou soit de l'employé, lorsqu'il ne participe pas aux activités ou aux formations mentionnées.

Le but de l'entretien de suivi est donc de « détecter le plus rapidement possible les écarts entre le « planifié » et le « réalisé », à en mesurer les conséquences et à envisager les correctifs nécessaires dans le but de limiter les frustrations qui peuvent se développer de part et d'autre. »⁷⁴

Par conséquent, à travers l'entretien de suivi, l'entreprise garantit la réalisation opportune des mouvements planifiés, ce qui facilitera la mobilité interne.

⁷¹ Conger, Jau A. ,Developing Leadership Talent: Delivering on the Promise of Structured Programs , Strategy- driven talent management: a leadership imperative, 1stéd, San Francisco, Jossey-Bass,2010, p. 281-312

⁷² Yost, Paul R. et Mary Mannion Plunkett , op, cit, p. 313-348.

⁷³ Guérin, Gilles et Thierry Wils, Op. Cit., p 58

⁷⁴ Idem.

Section (02) : Les Avantages de la mobilité interne

Malgré les nombreux avantages de la mobilité interne, les entreprises qui la favorisent doivent également faire face à des défis. Ainsi, lorsque les entreprises, conscientes des limites et des obstacles associés à la mobilité, optent pour la mise en place de politiques onéreuses et accordent la priorité au recrutement interne, c'est qu'elles en anticipent certains bienfaits.

L'objet de cette section est de présenter les principaux avantages de la mobilité interne⁷⁵

2.1/ La politique de mobilité comme outil réducteur d'incertitude

2.1.1/ Le recrutement interne réduit l'asymétrie d'informations

La première caractéristique d'une politique de mobilité est le recours au recrutement interne. Selon Williamson (1994), l'intérêt de recruter en interne par rapport à l'externe se mesure en termes « d'économies de coût de transaction ». En effet, lorsqu'une organisation favorise la mobilité interne pour pourvoir un poste, elle a la chance de connaître le salarié au niveau de son savoir-être, ses compétences, sa façon de travailler...Ceci présente un avantage considérable puisque cela permet de lutter contre le risque de « sélection adverse ». Ce risque se base sur l'asymétrie d'informations en faveur du salarié lors d'un recrutement externe. En effet, lui seul détient les informations concernant sa capacité de travail ou ses compétences.

Ainsi, pour un recrutement en interne, on limite cette asymétrie d'informations puisque l'organisation possède déjà les informations. Le recours à une politique de mobilité permet donc de réduire l'incertitude quant au risque précontractuel. De plus, grâce à ce type de recrutement en interne, on limite également les comportements opportunistes de salariés. En effet, puisqu'on connaît le salarié sur son ancien poste, il est peu probable qu'il change de comportement après sa mutation. La mobilité interne permet donc de réduire le risque post contractuel dit d'aléa moral.

Enfin, il existe d'autres facteurs exogènes qui augmentent les coûts de transaction et incitent donc à privilégier le recrutement en interne par rapport au marché externe. On peut citer, dans ce type de facteurs, l'arrivée de classes creuses sur le marché du travail ou encore la rareté de certaines Compétences dues à l'émergence des nouvelles technologies. Ces facteurs créent des tensions à la hausse sur les salaires et accroissent les coûts. Il existe donc des intérêts financiers à privilégier la mobilité interne pour adapter les besoins aux ressources.

⁷⁵ Charline Tripet, Op. Cit., Page 1

2.1.2/ Réduction de l'instabilité de l'environnement et augmentation de la flexibilité

En raison d'un environnement changeant, les entreprises ont besoin de flexibiliser⁷⁶ toutes leurs ressources, y compris leurs ressources humaines. Elles recherchent donc une main d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement. Or, la mobilité professionnelle a pour rôle de permettre un redéploiement des ressources en fonction des besoins de l'entreprise ; à ce titre, elle rejoint la problématique de la gestion des emplois.

Mais les besoins peuvent évoluer très rapidement surtout dans un environnement qui devient structurellement instable. La mobilité permet donc cette adaptation aux fluctuations de l'environnement. Comme l'énonce Mignonac (2004), « elle développe l'aptitude au changement, réduit les coûts d'adaptation et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir »⁷⁷

Par ailleurs, Vatteville (2003) montre que de cette flexibilité de l'organisation peut découler l'employabilité individuelle qu'il considère comme « une obligation pour l'entreprise d'entretenir les capacités productives de son personne, de les faire évoluer et de les enrichir à mesure des progrès techniques »⁷⁸.

2.1.3/ Diminution du plafonnement des carrières et source de motivation

Une politique de mobilité interne peut être une source de motivation, car elle offre la possibilité de changer de poste, évitant ainsi la monotonie qui peut être démoralisante. De plus, elle permet de surmonter le risque de stagnation professionnelle, qui se traduit par un manque de mobilité et entraîne souvent une diminution de la satisfaction et de la motivation. Cela est dû non seulement à des opportunités limitées d'augmentation de salaire, mais aussi à la perte de réussite, d'autorité et de reconnaissance. Ainsi, la mise en place d'un programme de mobilité interne permet de contrer ces effets, améliorant ainsi le moral des employés et les motivant.

2.2/La mobilité comme facteur de fidélisation

La question principale pour les entreprises est de savoir comment inciter à la mobilité tout en s'assurant que les salariés restent fidèles.⁷⁹

⁷⁶ Charline Tripet, Op. Cit., page 13

⁷⁷ Mignonac, K., Comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra-organisationnelle » in revue de Management vol/1, 2001,P.47 à 78

⁷⁸ Vatteville E., Management stratégique de l'emploi, EMS, Management et Société,2003, p 225

⁷⁹ Charline Tripet. P 13

Chapitre II : La Mobilité Interne : outil de gestion des compétences

Une compétence est définie comme « une capacité à agir pour obtenir un résultat attendu dans une situation donnée avec des moyens donnés ; elle s'exprime à travers une action et l'obtention d'un résultat ».

Ainsi, les compétences se révèlent à travers l'activité professionnelle. On remarque que la notion de compétence renvoie directement à celle de capital humain, notamment dans sa définition donnée par l'OCDE : « Les connaissances, qualifications, compétences, et autres qualités possédées par un individu et intéressant l'activité économique ». Mais la théorie du capital humain va plus loin en distinguant deux types de compétences, les compétences générales et les compétences spécifiques.

Le caractère des compétences du salarié va changer l'attitude de l'employeur. La théorie des ressources montre, en effet, que les employeurs n'ont pas intérêt à développer des compétences générales qui peuvent être valorisées dans d'autres entreprises car elles favorisent la rotation des salariés.

En revanche, ils ont tout intérêt à investir dans des compétences spécifiques qui rendent le salarié dépendant de l'entreprise où il se trouve. L'employeur peut dans ce cas jouir d'une rente de situation. En allant plus loin, Cadin et Guérin montrent que « les entreprises ne cherchent pas à accélérer la mobilité de leur personnel, tant elles sont soucieuses de protéger leurs investissements en capital humain, la confidentialité sur les projets en cours et les capacités de coordination inter- métiers qu'elles ont su développer en leur sein⁸⁰ ».

Dans tous les cas, les employeurs ont pour priorité de rentabiliser leur investissement en capital humain. C'est pourquoi l'entreprise doit maintenir stable la relation d'emploi tant que cet investissement n'est pas rentabilisé⁸¹. L'employeur doit donc fidéliser les salariés ayant bénéficié d'une formation pendant un laps de temps minimum. Pour les fidéliser il existe différents leviers ; tout d'abord, l'entreprise peut jouer sur la dépendance accrue lors du développement de compétences spécifiques. Seulement, la loyauté des salariés n'est pas assurée dans la mesure où ce lien de dépendance ne les satisfait pas. Par ailleurs, l'employeur peut tenter de fidéliser les salariés en leur offrant des avantages financiers, des « sur salaires »

⁸⁰ OCDE, L'investissement en capital humain, une comparaison internationale, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement, 1998.

⁸¹ Sollogoud M. 1992, L'approche en termes de capital humain, Travail et emploi, n°54, 1992, P. 52-59.

qui rendraient leur départ après la formation moins intéressant. Ils ont ainsi moins de chance de partir à la concurrence⁸².

Enfin, l'entreprise peut essayer de jouer sur un dernier levier, la reconnaissance. Comme l'explique, plus l'employeur investit en capital humain c'est-à-dire en formation, plus le salarié qui développe son employabilité est reconnaissant et motivé. L'investissement en capital humain présente alors un double avantage : il accroît les compétences des ressources humaines et donc leur adaptabilité tout en augmentant leur loyauté et leur fidélité envers l'employeur. Dans la même logique, le salarié mobile conscient qu'il est le sujet d'un investissement en temps et en compétences sera satisfait de la marque de confiance de l'employeur, ce qui favorisera sa fidélité.

L'employeur a donc intérêt à fidéliser ses salariés au moins le temps d'amortir son investissement en formation, mais plus il fidélisera ses salariés, plus il évitera le coût de rotation. Il est remarquable de constater que si l'employeur a intérêt à investir dans des compétences spécifiques qui établissent un rapport de dépendance, il a aussi intérêt à fidéliser ces compétences plus difficilement trouvables. C'est pourquoi, certaines catégories de salariés peu qualifiés mais dotés de compétences spécifiques se voient concernées par des politiques de fidélisation. Ces dernières ne sont pas uniquement réservées aux cadres et englobent tous les salariés possédant des compétences jugées, à un certain moment, comme étant stratégiques.

2.2.1/Mobilité, comme facteur de performance

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

Mais au-delà de l'amortissement de l'investissement, il semble qu'il soit performant de stabiliser le personnel à plus long terme. Ainsi, la mobilité interne est source de

⁸² Goux G. and Morin E., Train or pay : does it reduce inequalities to encourage firms to train their workers?, CEPR Workshop "Rising Inequalities", 1997,P. 14-15;

performance à plusieurs niveaux. Comme l'explique la littérature sur les compétences, les entreprises sont en compétition pour maintenir ou accroître leur avantage concurrentiel. Or, le maintien de cet avantage concurrentiel passe par la maîtrise de « compétences clés⁸³ ».

Pour Argote et Ingram (2000)⁸⁴, la fidélisation ainsi que la mobilité interne deviennent des atouts stratégiques pour retenir les individus sources de performance. La mobilité interne, en tant que facteur de fidélisation et de stabilisation de la main d'œuvre formée par l'entreprise, est source de performance.

2.2.2/La mobilité professionnelle, source de motivation durable pour les salariés⁸⁵

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

A cela s'ajoute le fait que, pour beaucoup de salariés, une mobilité interne est à la fois une marque de confiance et l'occasion de prouver leur valeur. En effet, l'entreprise montre au salarié mobile qu'elle le considère comme une ressource à potentiel, puisqu'elle pense que ses compétences sont transférables à d'autres domaines ; pour le salarié, c'est l'occasion de confirmer des compétences déjà repérées, et de révéler éventuellement d'autres compétences inexploitées.

Ainsi, la mobilité interne permet, d'une part, une meilleure adéquation entre les besoins et les ressources de l'entreprise, et d'autre part, la confiance qu'elle suppose renforcer l'attachement des salariés à l'entreprise, surtout en ce qui concerne les jeunes cadres⁸⁶.

L'idée que la mobilité interne contribue à motiver les salariés est en accord avec la théorie d'Herzberg (1978), qui soutient que l'enrichissement du contenu du travail est un facteur de satisfaction durable. Ainsi, la mobilité interne, en favorisant les opportunités d'évolution et de promotion, ainsi qu'en témoignant de la confiance de l'entreprise envers ses salariés, joue un rôle crucial dans la motivation à long terme.

⁸³ Chaminade B., Identifier et fidéliser vos salariés de talents, AFNOR ,2003.

⁸⁴ Argote and Ingram ,Knowledge transfer : a basis for competition advantage in firms, Organisational behavior and human decision processes, N°82-&, 2000,pp. 150-169

⁸⁵ BOURCIER CAROLINE, Op. Cit.,P.34

⁸⁶ Thévenet M., Op. Cit.,p.36-42

De plus, la mobilité interne semble être une source significative de motivation tant au niveau individuel que collectif, tout en évitant la stagnation due à la routine. De ce fait, elle peut contribuer à la fidélisation des ressources humaines. Par ailleurs, la mobilité interne présente des avantages en favorisant une meilleure collaboration entre les différents services de l'entreprise et en facilitant la diffusion des techniques et pratiques de celle-ci.

Section (03) : Processus de Mobilité Interne

La mobilité interne implique que, lorsqu'un poste est à pourvoir, une entreprise favorise la promotion de ses employés actuels plutôt que le recrutement externe. Cette pratique peut s'appliquer à l'échelle d'un département ou de toute l'entreprise, parfois même pour permettre à un collaborateur d'assumer des responsabilités très différentes de ses fonctions actuelles. On parle alors de promotion interne.

Il est naturel de privilégier le recrutement en interne, car le candidat est déjà familiarisé avec la culture de l'entreprise. En misant sur des individus qui ont déjà intégré les valeurs de l'entreprise, on gagne du temps en termes d'intégration et on favorise la fidélisation des talents, mais il est également important de prendre en compte les risques associés à cette stratégie.

3.1/Identification des opportunités de mobilité :

La littérature met de l'avant plusieurs opportunités d'exploiter la mobilité interne au profit des employés mobiles, des gestionnaires et de l'organisation. Examinons à présent en détail les avantages de la mobilité interne pour chacun d'entre eux.

3.1.1/Identification pour les employés mobiles

Tout d'abord, le recours à la mobilité interne offre de nombreux avantages pour les employés mobiles :

- Premièrement, plusieurs auteurs ont mentionné que la mobilité interne permet d'améliorer la satisfaction, la motivation, l'implication et l'engagement des employés au travail⁸⁷. Selon l'étude de Campion et al, (1994), la rotation de postes offre plusieurs bénéfices dont la satisfaction, l'implication et l'engagement des employés mobiles⁸⁸. De plus, selon l'étude de Vardi et Hammer (1977), qui a été conduite auprès

⁸⁷ Abraham, Jocelyne., Marché interne du travail: enjeux et limites de la mobilité, La Gestion des carrières: enjeux et perspectives, Paris, Vuibert, Collection AGRH, 2004, p. 35-54

⁸⁸ Campion, Michael A., Lisa Cheraskin et Michael J. Stevens (1994). « Career related antecedents and outcomes of job rotation », Academy of Management Journal, vol. 37, no 6, p. 1518-1542

de 298 employés de dix sections d'une grande usine pharmaceutique dans l'Est des États-Unis, des expériences de mobilité positives pour les employés contribuent à leur satisfaction au travail⁸⁹.

- Deuxièmement, une autre opportunité de la mobilité interne pour les employés est la diffusion des savoirs tacites et de la culture entre les divisions de l'entreprise⁹⁰. L'apprentissage permet à la fois à l'employé d'acquérir de nouvelles connaissances dans son nouveau poste et aussi de transmettre ses manières de faire à ses nouveaux collègues. Ceci va donc avoir pour effet d'améliorer la flexibilité des travailleurs tout en renforçant leur sentiment d'appartenance. Les connaissances qui sont alors développées sont spécifiques à l'organisation, ce qui augmente l'employabilité interne des travailleurs et leur autonomie au travail.
- Troisièmement, la mobilité interne permet aux employés de développer leurs compétences et par le fait même, de promouvoir le développement de leur carrière⁹¹. Effectivement, en étant mobiles, les employés vont pouvoir expérimenter des échanges d'expériences, une diversité de rôles de même que l'élargissement de leur réseau social à l'intérieur de l'entreprise étant donné qu'ils vont faire de nombreuses rencontres (Campion et al, 1994; Abraham, 2004)⁹². Ainsi, en développant leurs compétences à travers plusieurs expériences différentes, les employés vont pouvoir enrichir leur carrière : En bref, le développement de carrière peut faire référence à un large éventail d'activités et de processus, mais offrir aux employés des expériences de travail variées grâce à la rotation est un élément important⁹³. De plus, le fait d'avoir plusieurs expériences différentes va réduire l'ennui et la fatigue au travail des employés et diminuer le plafonnement de leur carrière⁹⁴.

En fin, la mobilité interne offre aux employés la possibilité d'accélérer leur progression professionnelle, ce qui augmente leur productivité. En effet, ceux qui accèdent à de nouveaux postes voient leur progression professionnelle s'accélérer, car leur connaissance approfondie

⁸⁹ Vardi, Yoav et Tove Helland Hammer (1977). « Intraorganizational Mobility and Career Perceptions among Rank and File Employees in Different Technologies », *The Academy of Management Journal*, vol 20, no 4, p. 622-634.

⁹⁰ Bryan, Lowell L. et Claudia I. Joyce (2007). « Talent Marketplaces », *Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization*, New York, McGraw-Hill, p. 190-210.

⁹¹ Apec, Op. Cit., p1-44.

⁹² Campion, Michael A., Lisa Cheraskin et Michael J. Stevens (1994). « Career related antecedents and outcomes of job rotation », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 6, p. 1518-1542

⁹³ Idem, P. 1519

⁹⁴ Cheraskin, Lisa et Michael A Campion (1996). « Study clarifies job-rotation benefits », *Personnel Journal*, vol. 75, no 11, p. 31-38

des stratégies, des avantages et de la culture de l'entreprise leur permet d'être plus rapidement productifs. De plus, le développement rapide de nouvelles compétences et l'acquisition d'une diversité d'expériences améliorent les performances des employés.

3.1.2/Identification pour les gestionnaires

La mobilité interne offre des opportunités considérables aux gestionnaires. Tout d'abord, elle peut ouvrir de nouvelles perspectives de carrière, renforçant ainsi leurs opportunités professionnelles. En effet, en maîtrisant différentes situations et rôles, les gestionnaires acquièrent des compétences polyvalentes, ce qui favorise leur évolution de carrière. De plus, la rotation des postes est liée à une progression de carrière, car elle enrichit l'expérience professionnelle des gestionnaires, les amenant à assumer divers rôles et à améliorer leur apprentissage.

Par ailleurs, la mobilité interne expose les gestionnaires à une diversité d'expériences, renforçant ainsi leurs compétences et leur professionnalisme. Cette variété d'expériences favorise également le développement d'une importante capacité d'adaptation, notamment en intégrant de nouvelles équipes et projets.

Enfin, la mobilité interne permet aux gestionnaires de constituer des équipes avec des employés performants, satisfaits, impliqués et engagés. De plus, les gestionnaires qui ont la réputation de favoriser le développement de leurs employés par le biais de la mobilité interne seront plus à même d'attirer des talents au sein de leur équipe de travail.

3.1.3/Identification pour l'organisation

L'utilisation de la mobilité interne offre plusieurs opportunités à l'organisation. Selon Abraham (2002, 2004):

- Encourager la collaboration entre les différents services et permettre la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.
- La première opportunité de la mobilité interne réside dans ses économies de coûts de transaction. Contrairement au marché externe, l'interne réduit les coûts liés au droit du travail, à l'accès à l'information et à la rareté de certaines compétences. De plus, la connaissance approfondie des compétences, des aptitudes et de la performance des employés internes réduit l'asymétrie d'information. De même, ces employés ont déjà intégré la culture de l'entreprise, facilitant ainsi une adaptation rapide à de nouveaux postes. En fin de compte, les entreprises dotées d'outils de gestion des compétences

internes économisent des coûts d'accès au marché externe à chaque fois qu'elles privilégient la mobilité interne.

- La deuxième opportunité de la mobilité interne réside dans sa capacité à créer des ressources rares et inimitables, apportant ainsi un avantage stratégique durable à l'entreprise. L'apprentissage et l'accumulation de compétences individuelles via la mobilité interne permettent de transformer le capital humain en un avantage concurrentiel, favorisant ainsi la création de valeurs et de connaissances rares et inimitables tout en favorisant le développement des compétences collectives par le partage des connaissances.

La troisième opportunité est que la mobilité interne contribue à l'attraction de nouveaux candidats, car les possibilités de croissance et de développement au sein de l'entreprise sont parmi les aspects les plus recherchés par les employés.

La quatrième opportunité est que la mobilité interne favorise la rétention et la fidélisation des employés, réduisant ainsi le taux de rotation. Les employés participant volontairement à la mobilité interne ont significativement moins tendance à quitter l'organisation et cela contribue à retenir la génération Y, qui cherche à évoluer rapidement et à acquérir diverses expériences.

- La cinquième opportunité est que la mobilité interne permet aux entreprises d'améliorer leurs performances et leurs résultats financiers, car des employés performants, flexibles, motivés et impliqués contribuent à accroître l'efficacité de l'entreprise.

En somme, ces divers avantages offerts par la mobilité interne permettent à l'entreprise d'être plus compétitive en disposant des salariés compétents au bon moment et au bon endroit, et en générant des employés adaptables.

3.2/ Communication et transparence du processus mobilité interne :

Pour développer la mobilité interne les entreprises utilisent un ensemble d'outils d'information sur les postes à pouvoir :

- Le panneau d'affichage est simple mais n'encourage pas la consultation.
- Le journal de mobilité valorise la politique de mobilité.
- Le réseau informatique avec sa messagerie interne.

- L'intranet qui est devenu récemment un canal privilégié d'information sur les postes. Sur internet le salarié peut s'informer sur les postes disponibles dans l'immédiat ou à terme, étudier les compétences requises, s'auto évaluer et dans le nombreux cas postuler directement.
- Les réunions de la DRH, les responsables et les gestionnaires de carrières permettent un travail très fin et personnalisé.
- Enfin le réseau informel de chaque salarié peut jouer un rôle irremplaçable.

3.2.1/ La politique de la mobilité interne :

La politique de la mobilité de personnel vise à sauver l'emploi et la performance en proposant aux individus de changer de tâche, de fonction et de métier.

Pour que la politique de mobilité donne des résultats avancés, elle doit se guider d'une réflexion et d'un choix précis :

- « Volume de mobilité souhaité ;
- Catégories concernées ;
- Filière de développement de carrière, c'est-à-dire définition des passages les plus probables et pertinent d'un emploi à l'autre ; Fourchettes optimales de temps d'occupation d'une fonction ;
- Assurance donnée aux différents acteurs, en particulier aux salariés et aux responsables hiérarchique ».⁹⁵

Les politiques de mobilité sont soutenues par des programmes de bilan de carrière et des bilans annuels d'activité en entreprise, conçus pour aider les responsables à concilier les impératifs de mobilité avec les besoins et les capacités individuelles. La qualité d'une politique de gestion de la mobilité ne se limite pas au choix d'outils appropriés, mais repose également sur la qualité de la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

3.2.2/ Les modalités de la mobilité en entreprise :

Puisque la mobilité n'est pas uniquement un état mais aussi un processus, VARDI (1980) suggère d'explorer ce concept à travers trois modalités distinctes :

⁹⁵ Cheraskin, Lisa et Michael A Campion (1996), « Study clarifies job-rotation benefits », Personnel Journal, vol. 75, no 11, p. 31-38

- **La quantité** : Cela évalue l'ampleur du changement de poste, qui est influencée par les caractéristiques de l'entreprise et la transférabilité des compétences du salarié.
- **Le rythme** : la fréquence de ces mobilités est associée à des facteurs économiques tels que l'état du marché du travail, mais aussi à des facteurs individuels tels que la politique et la culture de l'entreprise, ainsi que l'adaptabilité du salarié.
- **La direction** : Cela englobe le type de mobilité, en reprenant les catégories des différentes formes mentionnées précédemment. Cette modalité dépendra également des pratiques de l'entreprise (notamment dans les domaines de mobilité et les trajectoires professionnelles) ainsi que des aspirations des salariés.

3.2.3/ Les acteurs à l'origine de la mobilité :

Puisque la mobilité peut être sollicitée par l'employé ou proposée par l'entreprise, on peut observer que la mobilité peut être désirée, mais aussi contrainte ou subie. À la lumière de cette analyse des modalités de la mobilité, plusieurs réflexions semblent nécessiter une exploration approfondie. Tout d'abord, il semble pertinent de s'intéresser à la modalité "acteur à l'origine de la mobilité", car elle permet de considérer la mobilité comme le résultat d'une collaboration et d'une négociation entre individus.

Au-delà de l'initiative pure de la décision de mobilité, MAINCENT ET THIERRY (1980) mettent l'accent sur le rôle crucial joué conjointement par le responsable des ressources humaines, le supérieur hiérarchique et l'employé lui-même. Ils partagent des responsabilités complémentaires dans la gestion et la réussite de la carrière du salarié (MAINCENT ET THIERRY, 1980). Selon eux, chaque intervenant joue un rôle et partage la responsabilité de la gestion des carrières ; les services des ressources humaines ont pour mission de conseiller et d'orienter les carrières, y compris la mobilité. La hiérarchie est chargée d'animer et d'encourager la mobilité. En ce qui concerne les cadres, ils sont responsables de la gestion proactive de leurs carrières.

Une deuxième modalité mérite d'être examinée de plus près. Dans les travaux de (Vardi, 1980), la dimension du rythme est une modalité particulièrement intéressante car elle révèle les enjeux et les stratégies de l'entreprise concernant la mobilité.

En effet, la mobilité peut se dérouler à différents rythmes, reflétant les perspectives et les finalités du nouveau poste occupé. Lorsqu'il s'agit d'une rotation de poste ou d'un détachement pour une mission ou un projet, le rythme de la mobilité est généralement rapide, avec des délais de changement de poste courts et sans formation réelle.

L'enjeu de ce type de mobilité à court terme réside dans la volonté de flexibilité et de polyvalence des salariés. Il n'y a pas de réelle stratégie de développement des compétences des ressources humaines.

En revanche, lorsque la mobilité, qu'elle soit horizontale ou verticale, s'inscrit dans une perspective à long terme, le rythme de mobilité est généralement beaucoup plus lent. L'enjeu pour l'entreprise et l'employé est alors bien différent de simple substituabilité des salariés. Comme nous le verrons par la suite, l'enjeu de ce type de mobilité est le développement des compétences afin de rester compétitif.

Il est intéressant de constater que les objectifs de la mobilité horizontale à long terme et de la mobilité à court terme ne sont pas si éloignés, car dans les deux cas, il y a une volonté de réduire l'incertitude de l'environnement en rendant les ressources humaines flexibles et adaptables.

À cet égard, certains travaux, tels que ceux de Botte, évoquent une ère de non-spécialisation du travail où les salariés parviendraient à acquérir une polyvalence totale. Cette polyvalence extrême renvoie alors à la notion de substituabilité des travailleurs, qui occulte en partie les caractéristiques propres des individus, notamment leurs compétences (BOTTE, 2000). Or, c'est bien sur la notion de compétences que se distinguent la mobilité à long terme de celle à court terme.

En effet, la mobilité à long terme vise à développer les compétences et le potentiel des ressources humaines, tandis que celle à court terme cherche simplement à tirer le meilleur parti des compétences existantes.

Cependant, bien que la mobilité à court terme et celle à long terme ne correspondent pas aux mêmes enjeux stratégiques, il est intéressant de savoir si les entreprises, de manière générale, utilisent la mobilité en réaction à des chocs environnementaux ou si elles l'intègrent dans une perspective à plus long terme.

Friedrich, Kabst, Weber et Rodehuth en 1998 ont mené une étude empirique sur des entreprises européennes mettant en œuvre des politiques de mobilité fonctionnelle afin de mieux comprendre le phénomène. Ils ont observé que, de manière générale, les entreprises

mettent en place des politiques de mobilité dans une logique à long terme et non dans le but de faire face aux fluctuations de l'environnement. Ainsi, la finalité des politiques de mobilité s'inscrit dans une stratégie de développement des ressources humaines à long terme (Friedrich, Kabst, Weber et Rodehuth, 1998).

Si la mobilité est un élément central de la stratégie à long terme, cela implique que les entreprises doivent la structurer et l'anticiper au sein de politiques définies. On peut donc se demander si ces politiques de mobilité sont uniformes et partagées par toutes les entreprises, ou si au contraire elles sont spécifiques et dépendent des particularités de chaque entreprise.

3.3/ Les enjeux du développement des compétences

Les compétences jouent un rôle crucial dans les opportunités qu'elles peuvent offrir au salarié pour sa carrière, ainsi que dans la stabilité et le développement que les entreprises peuvent garantir.

Enjeux pour l'entreprise :

- Prévoir et répondre aux besoins des clients.
- Adapter leur organisation en termes de métiers et d'emplois.
- Assurer l'adéquation du salarié au poste qui lui est confié.
- Favoriser la fidélisation des employés en leur offrant des perspectives d'évolution de carrière, ce qui contribuera à réduire le taux de rotation du personnel dans l'entreprise.
- Améliorer les performances globales de l'entreprise

Enjeux pour le salarié :

- Le renforcement des compétences offre aux salariés la possibilité de gérer leur carrière et de concrétiser leurs projets professionnels.
- Il leur permet de s'enrichir intellectuellement.
- Ils peuvent acquérir des qualifications supérieures.
- Le développement des compétences facilite l'accès à un emploi dans les meilleures conditions

3.3.1/ Les moyens mis en place pour le développement des compétences

Le capital humain est d'une importance capitale pour la réussite d'une entreprise. En investissant dans son développement, cette dernière pourrait avoir un impact positif. Parmi les nombreux moyens, nous pouvons distinguer « la formation » :

3.3.1.1/ Définition de la formation

La stratégie de toute entreprise donne une grande importance à la formation dans le cadre de sa politique de ressources humaines en allouant des ressources financières significatives pour réduire l'écart entre les performances attendues et l'action actuelle.

Selon J.M.Peretti, la formation c'est « Ensemble d'actions, de moyens, de techniques, et de support planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leur comportement leur aptitudes leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs de personnel ou sociaux, pour s'adapter à leur environnement et pour accomplir de façon adéquate leur tâches actuelles et futures .»⁹⁶

La formation est le processus de transition d'un individu d'une situation à une autre à travers un apprentissage. C'est pourquoi elle englobe différents types tels que la formation par apprentissage, la formation sur le tas, la formation professionnelle spécialisée, le perfectionnement professionnel, et la formation de recyclage. Chaque type de formation correspond à des objectifs précis en fonction des situations spécifiques. En résumé, la formation est le processus d'apporter un développement intellectuel et moral à une personne.

3.3.1.2/ Les objectifs de la formation

Les objectifs visés par la formation dans les entreprises sont essentiellement l'amélioration de rendement et l'amélioration du développement des Ressources Humaines dans l'entreprise.⁹⁷

Cependant, les Ressources Humaines possèdent une aptitude supérieure à soutenir leurs superviseurs dans l'accomplissement des objectifs de l'entreprise, ce qui conduit à une augmentation de sa rentabilité et de sa compétitivité. Les objectifs de la formation doivent être clairs, réalistes, praticables et vérifiables, à savoir :

- Assurer l'alignement des compétences et des connaissances des employés ;
- Adapter les employés à des tâches spécifiques et aux évolutions des postes ;
- Maintenir un niveau de compétence nécessaire à la progression de l'organisation ;
- Rehausser le statut des employés par le biais de promotions ;

⁹⁶ EAN MARIE Peretti, « ressources humaines et gestion du personnel », Edition, Vuibert, paris, 1994, p326

⁹⁷ BARBEL M., « Le grand livre de formation » Edition DUNOD, paris, 2012, p, 24.

- Contribuer à un programme d'expansion et à la politique d'acquisition des Ressources Humaines ;
- Assister dans le développement de la prévention et de la protection des employés dans des situations spécifiques ;
- Améliorer la communication orale des employés et les aider à gérer leur stress lors d'interventions professionnelles ;
- Encourager les relations interpersonnelles et l'analyse des situations organisationnelles ;
- S'adapter aux exigences d'un environnement constamment changeant ;
- Cultiver un sentiment d'appartenance des employés à leur organisation et favoriser une meilleure appréhension de leur environnement de travail.

3.3.1.3/ Les types de formations professionnelles

Nous pouvons distinguer plusieurs types de formation qui peuvent répondre non seulement au sujet du travail, mais aussi au profil des travailleurs sous divers types. Ces types de formation sont :

- **La formation par apprentissage** : C'est une formation sur le lieu de travail permettant à l'individu d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice du métier auquel il est affecté.
- **La formation sur le tas** : C'est une formation qui s'exerce sur le poste de travail dont il occupe le travailleur à former et qui se fait par l'observation de la pratique des autres travailleurs. Cette formation doit être en rapport avec le travail du poste occupé pour le travailleur à former. Selon LOIC.C, « les cadres ou les agents de maîtrise sont incités à devenir formateur et à transmettre leurs connaissances à savoir faire aux collaborateurs de l'entreprise.⁹⁸
- **Formation professionnel spécialisée (FPS)** : Destinée généralement pour les nouveaux recrues, ce type de formation se présente d'un caractère promotionnel. Elle vise à accorder à l'individu de nouvelles compétences pour occuper un poste.
- **Le perfectionnement professionnel** : Dit perfectionnement professionnel toute activité de formation visant l'adaptation permanente de travailleur à son poste de travail. En d'autre terme, cette formation est appliquée lorsqu'un écart poste-employé se constate.

⁹⁸ Vatteville E., Op. Cit.,p. 225

- **La formation de recyclage** : Toute action de formation visant à une adaptation permanente de travailleur à son poste de travail dont les tâches sont différentes de celle de son poste initiale, même niveau de qualification autrement dit : le recyclage c'est de faire adapter un travailleur à des nouvelles tâches pour un nouveau poste qu'il occupera.

3.3.1.4/ Le processus de formation

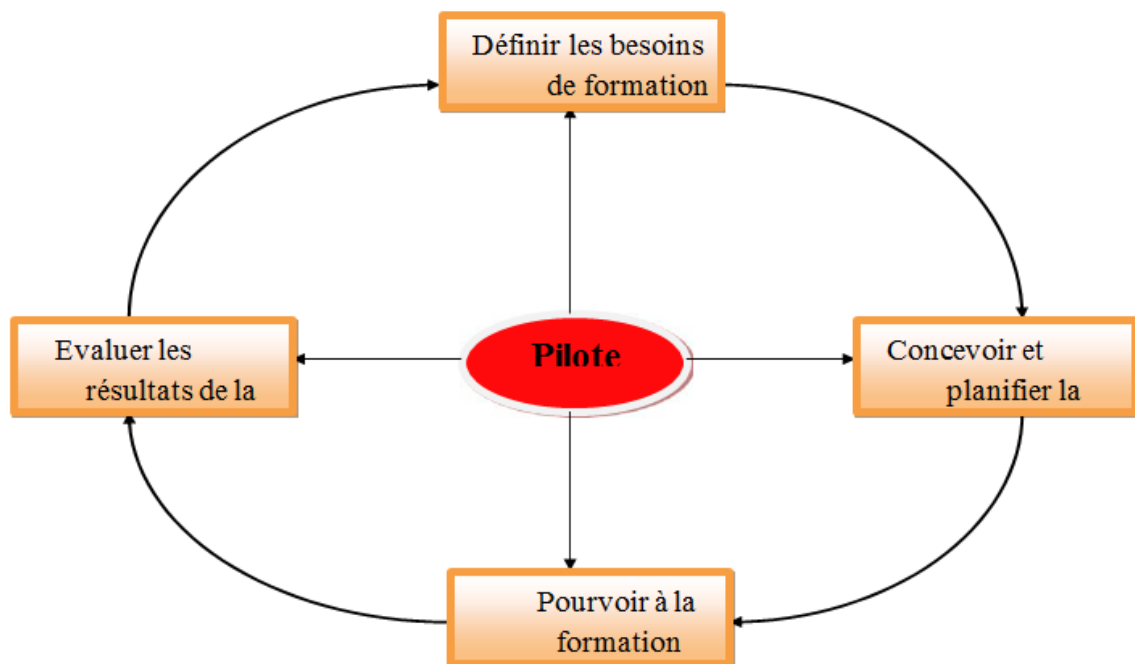
Afin de sélectionner et déployer une formation visant à combler les disparités entre les compétences nécessaires et les compétences existantes, il est approprié que la direction supervise les étapes ci-après :

- **Etape 01 : Définir les besoins de formation** ; le processus de formation devrait être engagé à l'issue de l'étape d'analyse des besoins de l'organisme et de la description des besoins reliés aux compétences. Cette définition s'appuie sur une analyse des besoins actuels et anticipés de l'organisme par comparaison avec les compétences existantes de son personnel. L'objectif de cette étape consiste à :
 - Définir les écarts entre les compétences existantes et les compétences requises ;
 - Définir la formation nécessaire aux personnels dont les compétences existantes ne correspondent pas aux compétences requises par les tâches ;
 - Analyse des demandes individuelles ;
- **Etape 02 : concevoir et planifier la formation** ; l'étape de conception et de planification permet d'établir le cahier des charges du dispositif de formation. Cette étape est consacrée :
 - La conception et la planification des actions de formations à entreprendre pour traiter les écarts de compétences identifiées ;
 - La définition de critères pour évaluer les résultats de la formation et pour piloter le processus de formation (choix des formateurs et prestataires).
- **Etape 03 : Pourvoir à la formation** ; il incombe au prestataire de formation de réaliser toutes les activités en rapport avec l'action de formation telles que spécifiées dans le cahier des charges du dispositif de formation. Le rôle assumé par l'organisme pour l'encadrement et la réalisation de la formation pourrait inclure les opérations suivantes :
 - Apporter son appui au formateur et à l'apprenant
 - Piloter la qualité de la formation.

- **Etape 04 : Évaluer les résultats de la formation** ; les buts de l'évaluation sont de confirmer que la formation a bien permis d'atteindre les objectifs de l'organisme et ceux du dispositif de formation, en d'autres termes que la formation a été efficace. Il convient que l'évaluation intervienne à la fois à court terme et à long terme :
 - A court terme pour recueillir le retour d'information sur les méthodes et les ressources utilisées, ainsi que sur les progrès dans les connaissances et les capacités issues de la formation ;
 - Along terme pour apprécier la performance dans le travail et l'amélioration de la productivité.

Le figure suivante représente les différentes étapes du processus et nous montre ainsi, que les éléments de sortie d'une étape fournissent les éléments d'entrée dans l'étape suivante ce qui engendre un cycle de formation

Figure N° 05 : Le cycle de formation



Source : LOIC C., « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod, paris 1991, p, 298.

3.3.2/ Le lien entre la mobilité interne et le développement des compétences

La mise en place d'une politique pouvant favoriser la flexibilité et la fidélisation de ressources humaines est source d'avantage compétitif. Ainsi pour les entreprises qui veulent

développer la mobilité des salariés consiste à disposer des compétences adéquates au bon endroit, au bon moment et au bon niveau.

Le but de cette section est de présenter le lien entre la mobilité interne et le développement des compétences, pour commencer, nous allons mettre le point sur le développement des compétences et l'employabilité, l'interrelation entre la mobilité interne et le développement des compétences. Ensuite, nous allons tenter d'expliquer le lien entre la mobilité interne et le développement des compétences ;

3.3.2.1/ Le développement des compétences et l'employabilité⁹⁹

L'employabilité constitue en effet une nécessité pour l'entreprise pour une meilleure performance et une chance supplémentaire pour l'employé afin de développer ses compétences.

« Développer l'employabilité est à la fois une nécessité pour l'entreprise et une opportunité pour les salariés ». ¹⁰⁰

- **Bader F.** Ajoute dans son discours que ; l'entreprise, en développant chez son personnel des compétences recherchées et diversifiées, aura à tout moment et à sa disposition les compétences nécessaires pour suivre l'évolution des technologies et des marchés du travail et cela renforce sa performance.
- **Le pressier**, de son côté, considère l'employabilité comme une contrepartie que les organisations peuvent offrir à ses salariés afin de maintenir un lien social qui répond en particulier aux besoins de sécurité de chacun. L'enjeu aujourd'hui est de s'adapter au contexte ou de laisser la scène au plus performant. « Pour les entreprises aujourd'hui et s'adapter ou disparaître ».

Les conditions et les pratiques de gestion en matière des ressources humaines comme la formation professionnelle, la mobilité et la motivation constituent un préalable pour développer l'employabilité. Développer l'employabilité, c'est maintenir et développer les compétences des salariés ainsi que les conditions de gestion des ressources humaines leur permettant d'accéder à un emploi, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, dans des délais et des conditions favorables.

⁹⁹ LOIC C., « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod, paris, 1991, p, 298

¹⁰⁰ Bader F, « le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable ». CEROG, journée développement durable. AIMS.IAE d'AIX-en Provence, 11-5-2005.

De ce fait, l'employabilité qui impérativement développe les compétences des individus peut aboutir à une mobilité externe ce qui constitue un investissement manqué et un handicap majeur pour les entreprises.

L'enjeu est comment préserver les compétences rares pour qu'elles restent fidèles à la firme sans pour autant négliger le développement de l'employabilité, facteur nécessaire de performance et d'adaptabilité dans un environnement qui change sans cesse.

L'entreprise pour pouvoir gagner le pari de la compétitivité et s'adapter au mieux aux différents changements tant économiques qu'organisationnels et technologiques devrait miser selon l'avis partagé de tous les auteurs sur les compétences des ressources humaines.

C'est en effet, seules les compétences disponibles au sein de l'organisation ou recrutées à partir du marché extérieur peuvent aller de l'avant et réaliser les objectifs dans de bonnes conditions vu leur savoir -faire et leurs aptitudes aux différentes situations même les plus difficiles.

3.3.2.2/ La mobilité interne et le développement des compétences

La mobilité interne peut être une garantie pour le développement des compétences et d'acquisition de multiples connaissances suite aux passages des salariés sur les différents postes et leur promotion hiérarchique supérieurs. Pour Emery. Yet Gonin. F, « Une promotion professionnelle n'est possible qu'à partir de moment où l'individu a fait le tour des fonctions exercés à son niveaux ». ¹⁰¹

3.3.2.3/ La corrélation entre la mobilité interne et le développement des compétences

Si la connaissance est au cœur de la performance comme l'explique certaines théories managériales, les politiques de mobilité deviennent des leviers d'action pour gérer ces compétences, ce qui explique leurs enjeux stratégiques tant pour l'entreprise que pour ses salariés. ¹⁰²

De ce fait, nous pouvons citer la relation entre le développement des compétences et la mobilité interne sous un certains nombres d'aspects, parmi lesquels nous trouvons :

¹⁰¹ EMERY Yves, GONIN François. « Dynamiser les ressources humaines » ; une approche intégré pour les services public et entreprise privées, compatible avec les normes qualité, Presses Polytechniques et Universitaires Romandes (PPUR) (1 novembre 1999)

¹⁰² BOURCIER Caroline, « enjeux et pratiques de la mobilité interne », mémoire de master Recherche de gestion des ressources humaines et des relations sociales, université Paris, I, Pantheon Sorbonne, 2006, p 42,43

3.3.2.4/ La mobilité outil de développement et de transfert des connaissances

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

C'est dans cette perspective que **Campion, Cheraskin** et Stevens, démontrent que la mobilité favorise l'apprentissage et la multiplication des connaissances. Ainsi, en multipliant ses expériences, un employé augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et être frustrant.¹⁰³ Pour développer cette analyse, **Mallet**, ajoute que la mobilité contribue à l'accumulation des connaissances en permettant des échanges d'expériences.¹⁰⁴ De plus, pour **Romalaer**, le transfert de connaissances au sein d'une organisation passe bien par un « Brassage » des individus, permettant à chacun d'échanger sur ses avoirs avec ses autres collègues. Cependant, La mobilité ne peut donc assurer ce rôle de transfert qu'à condition que des dispositifs de formalisation des connaissances soient mis en place¹⁰⁵

D'autres chercheurs vont plus loin en remarquant les similitudes entre le processus de mobilité et celui de transfert des connaissances. Ces deux processus présentent des caractéristiques communes, notamment au niveau de certaines étapes de leur décomposition. Un des objets de la mobilité est de répondre à un besoin de terme humain, il s'agit de trouver la meilleure adéquation entre un poste à pourvoir et les ressources présentes dans l'entreprise.¹⁰⁶ De la même façon, le transfert de connaissance cherche à répondre à un besoin par les connaissances existant au sein de l'entreprise.

Ainsi, la mobilité comme le transfert des connaissances ont le même caractère d'adéquation entre un besoin de l'entreprise et la présence des compétences chez un salarié.

¹⁰³ Campion M.A, Cheraquin L, Stevens M.J (1994), carrier related antecedents and outcomes of job rotation", Academy of management journal, 37-8, p1518-1542.

¹⁰⁴ Mallet lois, « organisation qualifiante, coordination et incitation », dans la production de compétence dans l'entreprise, CEDEFOP, revue Européenne, n°5, 1995, p .10-16.

¹⁰⁵ ROMALAERP, (2000), « Rencontres et organisation », in Austissier D. et Wacheux F, structuration et management

¹⁰⁶ Notais Amélie, « l'influence de la mobilité interne sur le transfert de connaissance intra-organisationnel », XXIII Tutorat collectif des IAE, juin, 2005 p 23-25

3.3.2.5/ La mobilité, pilier de la gestion prévisionnelle

Une politique de mobilité interne constitue également un atout stratégique du fait de sa dimension anticipatrice et prospective. En effet, dans le but de maintenir un avantage concurrentiel, l'organisation devrait parvenir à maîtriser non seulement ses compétences clés actuelles mais également des compétences clés futures. L'innovation et la satisfaction de nouveaux besoins de la clientèle nécessitent le recours à de nouvelles compétences qu'il faut savoir maîtriser. Pour obtenir ces nouvelles compétences l'organisation peut choisir de former en interne des employés capable de les acquérir. C'est donc dans cette logique que la politique de mobilité va permettre d'anticiper les besoins futurs de l'organisation en termes de compétences et donc d'adapter le plan de formation en conséquence. C'est à partir de cette conception que la politique de mobilité est un des piliers de la GPEC¹⁰⁷.

La mobilité comme la formation sont des leviers d'action pour répondre aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs. Là où la formation agit qualitativement sur les compétences des salariés, la mobilité agit sur la répartition quantitative des ressources humaines en fonction de la stratégie de l'entreprise et les souhaits des individus quant à leur carrière. La mobilité permet ainsi un meilleur ajustement entre les ressources présentes dans l'entreprise et ses besoins futurs.

La mobilité serait donc un facteur d'optimisation et de performance. Mais pour anticiper les besoins futurs de l'organisation, un des éléments essentiels d'une politique de mobilité est la connaissance et le repérage des compétences actuelles et du potentiel de chaque salarié afin de déterminer quel type de formation lui attribuer.

La GPEC apparaît ainsi comme le moyen d'anticiper les reconversions et de redéployer les activités afin d'éviter les restructurations brutales. Une fois l'analyse réalisée, s'engage ensuite le processus de communication et d'information sur les perspectives offertes aux salariés. La mobilité permet donc de rationaliser et d'orienter les effectifs vers les besoins de l'entreprise.¹⁰⁸

Une politique de mobilité est donc source de performance non seulement parce qu'elle oriente et développe les compétences au sein de l'entreprise mais également parce qu'elle oblige à un recul sur les compétences clés. Selon Ortega, «une politique de mobilité permet à

¹⁰⁷ Charline Tripet, Op. Cit., page 12

¹⁰⁸ BOURCIER Caroline, « enjeux et pratiques de la mobilité interne », mémoire de master Recherche de gestion des ressources humaines et des relations sociales, université Paris, I, Pantheon Sorbonne, 2006, p 42,43

l'entreprise de mieux apprécier les compétences de ses salariés et offre ainsi la possibilité de mieux les maîtriser au niveau de leur apprentissage et de leur pérennité dans l'entreprise».¹⁰⁹

3.4/ Obstacles à la mobilité

La mobilité présente de multiples avantages, tant pour l'organisation que pour l'individu. Cependant, l'instauration d'une politique de mobilité se confronte à des défis pouvant être catégorisés en trois groupes :

- Les obstacles individuels,
- Les obstacles organisationnels,
- Les obstacles inhérents à la mobilité elle-même.

3.4.1/ Les obstacles individuels

Ces obstacles résident principalement dans la crainte du changement. En effet, la mobilité est perçue comme une prise de risque et menace le sentiment de stabilité et de sécurité de l'individu. Par sa tendance à la stagnation, l'homme érige tout un ensemble de repères visant à le rassurer. Le changement induit par la mobilité entraîne la perte de ces repères et suscite la crainte de ne pas être en mesure de s'adapter ou de maintenir le même niveau de performance qu'auparavant dans un nouvel environnement de travail. Les résistances au changement peuvent être classées en 2 catégories :

- Les raisons d'ordre psychologique : elles seraient liées à une peur de l'inconnu et du changement, à une préférence de la nature humaine pour la stabilité ou encore à un besoin vital de sécurité,
- Les raisons d'ordre culturel : elles seraient dues au poids de l'histoire, à l'attachement aux habitudes ou aux usages. Il s'agirait d'une question de mentalités et/ou l'expression d'un certain conservatisme.

Par ailleurs, le sentiment d'appartenance à une équipe et la reconnaissance de ses propres qualités et compétences par celle-ci se voient amoindris. Jocelyne Abraham parle de « perte de légitimité professionnelle » puisque les capacités adaptatives des individus sont mises à l'épreuve. Il s'agira pour l'individu de se faire connaître auprès de la nouvelle équipe de travail mais surtout de faire reconnaître ses connaissances et ses compétences, tout en apprivoisant les différents changements engendrés par la mobilité.

¹⁰⁹ Ortega, j., « Job rotation as a Learning Mechanism, Management science, Oct, 47, n°10, p 1361-137

Le sentiment d'appartenance constitue donc un frein à la mobilité. En effet, s'il on considère que l'appartenance est définie par le fait pour un individu d'appartenir à une collectivité, alors l'enjeu est double :

- D'une part, l'individu se réfère à un corps professionnel auquel il appartient, qui rassemble toutes les personnes qui exercent la même fonction ou le même métier;
- D'autre part, le même individu fait partie intégrante d'un collectif de travail, à une équipe constituée de différentes professions mais qui agissent pour une même cause ou qui poursuivent un même objectif.

Le sentiment d'appartenance implique des notions d'identité, qu'elles soient personnelles ou professionnelles. Ce sentiment se construit progressivement et pour s'épanouir, il requiert des interactions de qualité et en quantité avec autrui, ce qui aide l'individu à se sentir bien et à prendre conscience de sa valeur au sein d'une équipe de travail.

Au sein d'un groupe, les individus et leurs compétences sont correctement connus et appréciés. Pour ces individus, toute possibilité de mobilité engendre des sentiments d'insécurité, de perte de repères, de reconnaissance, ce qui peut mener à l'immobilisme et au conservatisme.

3.4.2/ Les obstacles liés à l'organisation

Pour qu'il y ait possibilité de déplacement professionnel, il est nécessaire que des opportunités de mobilité existent. Ces opportunités sont naturellement plus restreintes dans les structures de petite taille. Par conséquent, ces entreprises auront tendance à favoriser la polyvalence, où un seul salarié est appelé à remplir simultanément plusieurs fonctions proches, sans effectuer un véritable changement d'un rôle à un autre de manière durable. De plus, les valeurs promues par l'entreprise ainsi que sa politique de mobilité jouent un rôle crucial. Certaines formes d'organisation du travail et certains styles de management engendrent des cultures de mobilité spécifiques. On peut distinguer 3 modèles :

- Le modèle administratif, généralement rencontré dans de grandes entreprises, notamment publiques, qui fonctionnent sur la base d'une gestion par grades, reposant sur les principes de la fonction publique, et mettant l'accent sur des valeurs telles que l'équité, la sécurité de l'emploi et la reconnaissance des compétences par le biais de concours ;

- Le modèle baronnique, basé sur une logique opportuniste, soulignant la nécessité d'avoir à tout moment des individus capables d'assumer rapidement de nouvelles responsabilités ;
- Le modèle technocratique, utilisant la mobilité comme un moyen de développer les individus et identifiant les meilleurs performers à travers leur performance dans différents contextes.

Les pratiques de mobilité dépendent principalement des besoins de l'entreprise et de son système de gestion des ressources humaines. La santé financière de l'entreprise peut aussi freiner la mobilité. En période de difficultés économiques, les entreprises accordent une importance primordiale à leur stabilité opérationnelle, ce qui inhibe la mobilité. Sous la pression constante des performances, les cadres cherchent à s'entourer des collaborateurs les plus fiables et deviennent réticents à encourager la mobilité. En raison des risques potentiels d'une moindre performance et d'une plus grande susceptibilité à l'erreur, ils ont tendance à privilégier l'immobilité et l'expertise au détriment des compétences polyvalentes acquises grâce à la mobilité.

De plus, la position des hiérarchies peut constituer un obstacle à la mobilité. Certains responsables d'équipe sont parfois réticents à laisser partir certains de leurs collaborateurs, soit par instinct protecteur envers leur équipe qu'ils ont contribué à former, soit par crainte des répercussions négatives sur la dynamique de l'équipe. De même, les cadres, soumis à des exigences précises de leur propre hiérarchie, ne favorisent pas toujours le développement de la mobilité de leurs collaborateurs, voyant celle-ci comme source de désorganisation, de surcharge de travail et de difficultés supplémentaires nuisibles à la performance de l'équipe.

Enfin, les politiques de gestion des ressources humaines peuvent aussi entraver la mobilité. Par exemple, en matière de recrutement, il est crucial de ne pas se limiter à sélectionner le meilleur candidat pour un poste donné, mais également de tenir compte des futurs postes vers lesquels ce candidat pourrait évoluer. Plus la prise en compte du développement professionnel du salarié se fera précocement, dès son embauche, plus il sera possible de réduire ces freins à la mobilité et de mettre en pratique une politique de mobilité efficace.

En résumé, pour assurer une mobilité efficace, il est nécessaire de prendre en considération les opportunités, les valeurs de l'entreprise, les pratiques de gestion des ressources humaines et la culture organisationnelle.

3.4.3/ Les obstacles liés à la mobilité elle-même

D'un point de vue sociologique, la mobilité présente des différences marquantes selon le pays d'implantation de l'entreprise et selon qu'elle concerne des hommes ou des femmes. Les configurations de carrière varient d'un pays à l'autre en raison des structures et des cultures sociales, qui peuvent avoir des conceptions différentes sur la manière d'identifier et de former leurs élites.

De plus, il est crucial de considérer les disparités persistantes entre les opportunités de progression professionnelle offertes aux hommes et aux femmes. Les femmes sont confrontées à une double discrimination : d'une part, les postes de direction sont plus facilement attribués aux hommes, ce qui est souvent désigné comme une discrimination verticale ou un "plafond de verre" limitant leurs possibilités d'avancement.

D'autre part, les femmes sont fortement représentées dans certains secteurs (communication, publicité, santé, etc.) et quasiment absentes dans d'autres (recherche, informatique, etc.), ce qui constitue ce que l'on appelle une discrimination horizontale.

Malgré l'augmentation de l'accès des femmes aux postes de direction et aux professions intellectuelles supérieures depuis les années 1980, grâce à une augmentation significative du niveau d'éducation des jeunes filles, ces inégalités persistent. Elles peuvent être expliquées par plusieurs facteurs, notamment l'arrivée plus récente de femmes diplômées sur le marché du travail, des cultures et des pratiques organisationnelles masculines engendrant des discriminations et des stéréotypes persistants, ainsi que des stratégies masculines niant aux femmes le pouvoir, l'autorité, la capacité de mobilité et la disponibilité.

Les choix de carrière des femmes elles-mêmes, qui cherchent souvent à concilier leurs engagements professionnels et familiaux, ajoutent à ces difficultés, les amenant souvent à renoncer à briser le plafond de verre.

Qu'il s'agisse d'un homme ou d'une femme, la mobilité représente un investissement, car elle nécessite du temps, des ressources humaines pour sa mise en place et de la formation pour les individus mobiles. Initialement, elle perturbe la dynamique et l'organisation des équipes de travail en raison de l'intégration et de la période de formation des nouveaux membres au sein des équipes.

Les avantages de la mobilité ne peuvent être pleinement évalués qu'à moyen et long terme. Le manque de connaissances et le processus d'apprentissage temporaire entraînent une baisse de la performance des individus mobiles. De plus, selon Jocelyne Abraham, les

compétences requises pour un emploi s'acquièrent par un processus d'apprentissage qui peut prendre du temps, notamment en ce qui concerne le savoir-faire nécessitant une pratique en situation. Dans les entreprises appliquant le taylorisme, où chaque individu excelle dans un domaine spécifique, la mobilité peut être perçue comme perturbatrice, inefficace et chronophage.

La manière dont la mobilité est mise en œuvre peut constituer un obstacle, qu'elle soit volontaire ou imposée. Lorsqu'elle est volontaire, elle requiert un certain niveau de motivation qui fait souvent défaut dans le cas d'une mobilité forcée. Il est difficile de susciter l'intérêt et l'engagement des employés pour des projets qu'ils n'ont pas choisis. Enfin, si la mobilité est mal utilisée ou mal gérée, les entreprises peuvent se retrouver à payer pour des compétences dont elles n'ont pas constamment besoin, ce qui peut conduire certains employés à se désengager et à chercher des opportunités ailleurs. Les hiérarchies doivent donc trouver un équilibre en matière de pratique de la mobilité, en encourageant les déplacements tout en respectant les besoins de l'entreprise qui les emploie."

Conclusion au chapitre II

En conclusion, ce chapitre a permis de présenter un aperçu des concepts de la mobilité interne et des avantages qu'elle apporte à toute entreprise. Nous avons examiné les différents types /formes de mobilité interne, les outils utilisés par les entreprises pour promouvoir cette mobilité. Nous avons également mis en lumière ses avantages en termes de performance des salariés et de fidélisation des talents, favorisant ainsi leur polyvalence, tout en abordant les inconvénients associés à la mobilité interne. Enfin de compte, la mobilité interne se révèle bénéfique en favorisant une meilleure collaboration entre les services et en facilitant la diffusion des techniques et pratiques au sein de l'entreprise.

Chapitre III :

*L'analyse du processus d'évaluations des
compétences des salariés au sein de l'entreprise et sa
contribution à la mobilité interne de ALDAPH
NOVONORDISK Tizi-Ouzou*

Introduction au chapitre III

Dans ce chapitre, nous allons présenter une vue d'ensemble de l'entreprise Novo Nordisk, en mettant l'accent sur sa présence en Algérie et plus spécifiquement sur l'entreprise ALDAPH-NOVO NORDISK située à Tizi-Ouzou. Ensuite, nous aborderons le processus d'évaluation des compétences des salariés au sein de Novo Nordisk de Tizi-Ouzou ainsi que la mobilité interne au sein de l'entreprise. Enfin, nous examinerons la contribution du processus d'évaluation des compétences des salariés à la mobilité interne au sein de ALDAPH-NOVO NORDISK Tizi-Ouzou, en décrivant le cadre méthodologique de la recherche et en mettant en évidence l'impact de ce processus sur la mobilité interne.

Section (01) : Présentation générale de l'entreprise Novo Nordisk

L'objectif premier de cette section est de présenter de manière approfondie l'entreprise Novo Nordisk, en mettant en évidence son implantation et son influence en Algérie. Nous chercherons également à examiner de près l'entreprise ALDAPH-NOVO NORDISK de Tizi-Ouzou, dans le but de mieux appréhender son rôle spécifique et sa contribution au sein de Novo Nordisk dans cette région. En mettant l'accent sur ces deux entités, notre analyse vise à offrir une compréhension détaillée de l'empreinte et de l'engagement de Novo Nordisk en Algérie, tout en mettant en lumière le rôle crucial de ses opérations à Tizi-Ouzou pour l'ensemble de l'entreprise dans cette localité.

1.1/ Présentation générale de l'entreprise Novo Nordisk en Algérie

Notre analyse débute par une présentation globale de Novo Nordisk (Voir N°8) , mettant en lumière son parcours, ses réalisations majeures et son positionnement sur le marché pharmaceutique international. Ensuite, nous approfondirons notre étude en nous concentrant sur l'empreinte et les activités spécifiques de Novo Nordisk en Algérie. Cette exploration détaillée nous permettra de mieux appréhender le rôle de l'entreprise dans le contexte local, ses contributions à l'économie et à la santé publique, ainsi que ses initiatives visant à répondre aux besoins uniques du marché algérien. En combinant une vue d'ensemble globale avec une analyse spécifique au contexte local, nous sommes en mesure de mieux comprendre l'impact et l'importance de Novo Nordisk en Algérie en utilisant des données chiffrées qui enrichiront notre étude.

Figure N°8 : Présentation de l'entreprise Novo-Nordisk



Source : document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme(DANEMARK)

Novo-Nordisk est un leader mondial dans la production de produits pharmaceutiques, cette entreprise a été fondée en 1923 et son siège social est basé au Danemark.

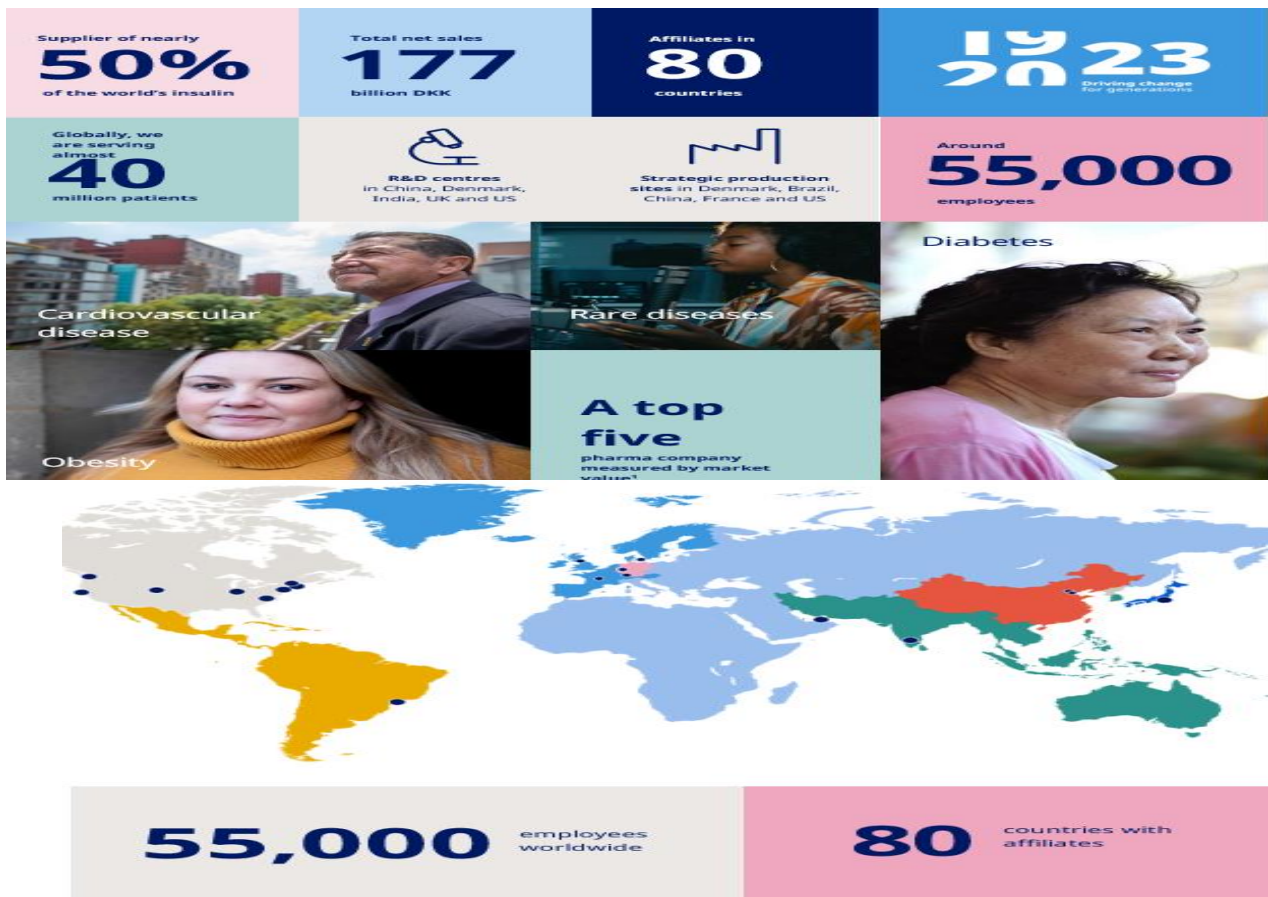
L'objectif de cette entreprise de production de médicaments est de favoriser le changement pour vaincre le diabète et les autres maladies chroniques graves telles que l'obésité et les maladies rares.

Novo Nordisk parvient à ouvrir la voie à des percées scientifiques, en élargissant l'accès à ces médicaments en travaillant sur la prévention pour assurer la guérison des maladies à terme.

La mission de Novo Nordisk est de conduire le changement pour vaincre le diabète et d'autres maladies chroniques graves telles que l'obésité ainsi que les maladies hémorragiques et endocriniennes rares. Pour y parvenir, elle continue à faire progresser la science, et élargir l'accès à ses médicaments et se mobilise afin de prévenir et, à terme, guérir ces maladies.

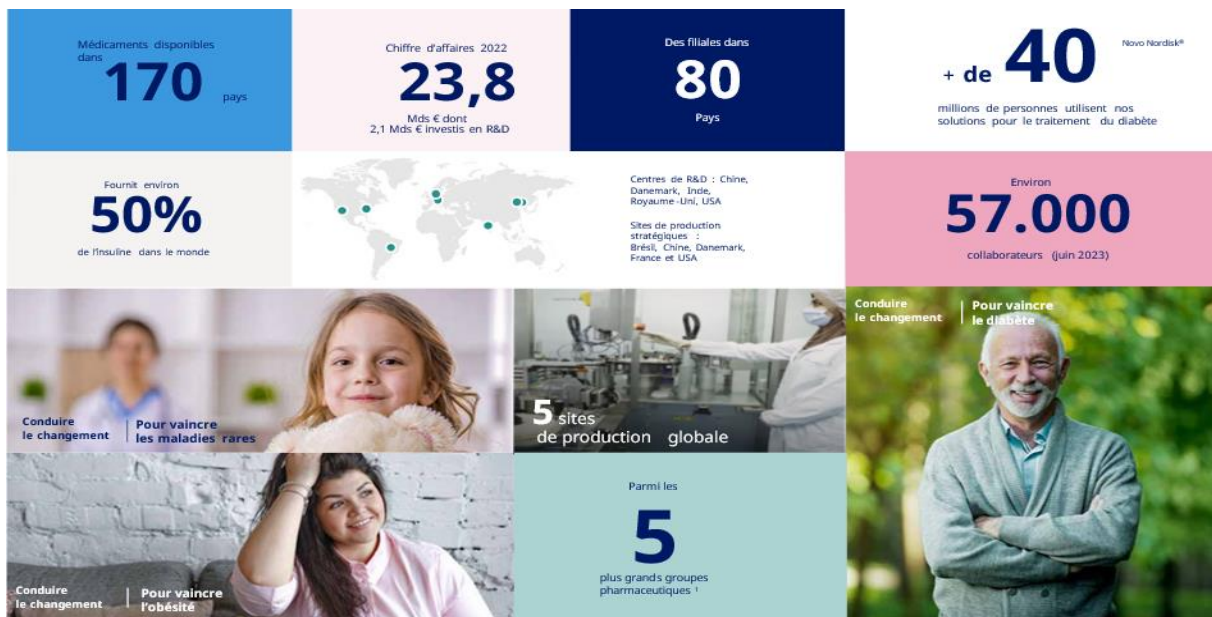
Novo Nordisk est présentée avec quatre-vingts filiales à l'échelle mondiale et elle a environ soixante mille employés répartis sur quatre-vingts pays. (Voir la figure N° 09 et N°10).

Figure N°09 : NOVO NORDISK dans le monde



Source : Document interne d'entreprise disponible sur la plateforme (DANEMARK)

Figure N° 10 : NOVO NORDISK dans le monde



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme (DANEMARK)

➤ **NOVO NORDISK Algérie :**

Novo Nordisk Algérie est une entreprise pharmaceutique internationale danoise spécialisée dans le traitement du diabète, des troubles de l'hémostase et des troubles de croissance. Elle a une présence significative en Algérie, où elle opère depuis de nombreuses années. L'entreprise s'engage à fournir des solutions thérapeutiques innovantes, à sensibiliser et à éduquer les communautés sur le diabète, et à promouvoir des pratiques commerciales éthiques.

NOVONORDISK Algérie a émergé comme un acteur majeur du marché pharmaceutique en Algérie, se classant actuellement en deuxième position derrière Sanofi. Cette position illustre la croissance et l'impact significatif de l'entreprise sur le secteur pharmaceutique algérien. Novo nordisk produit en Algérie depuis 17 ans.

➤ **Expansion des Sites de Fabrication :**

Les sites de fabrication de NOVONORDISK à Tizi-Ouzou et à Blida sont des piliers essentiels de l'empreinte industrielle de l'entreprise en Algérie. Leur expansion prévue pour 2023 et 2024, respectivement, représente un engagement fort, visant à couvrir respectivement 75% et 99% des ventes de NOVONORDISK en Algérie. Ceci témoigne de l'importance croissante de la production locale dans la stratégie de l'entreprise.

➤ **Capacité de Production :**

Avec une capacité de production de 82 millions d'unités, les sites de NOVONORDISK en Algérie représentent une contribution substantielle à l'approvisionnement en produits pharmaceutiques essentiels sur le marché local.

➤ **Responsabilité Sociétale et Développement Durable :**

L'engagement social et environnemental de NOVO NORDISK Algérie est remarquable, avec 14 ans de responsabilité sociétale et une forte volonté de contribuer au développement durable du pays.

➤ **Partenariat Prolongé :**

En tant que partenaire de l'Algérie depuis 87 ans, NOVO NORDISK a établi des liens profonds avec le pays, soulignant ainsi un engagement à long terme envers la population et le système de santé algérien.

➤ Initiatives de Santé Publique :

NOVO NORDISK illustre également son rôle de premier plan en tant que partenaire privé/public à travers des initiatives telles que la clinique mobile et les baromètres de santé, démontrant ainsi une volonté de participer activement à l'amélioration des services de santé publique en Algérie.

➤ Clinique mobile à énergie solaire : Novo Nordisk a également introduit

La première clinique mobile en Algérie équipée d'un système solaire photovoltaïque. Cette initiative novatrice permet d'assurer la disponibilité de services de santé dans des régions éloignées tout en utilisant une source d'énergie renouvelable, illustrant ainsi l'engagement de l'entreprise envers l'accessibilité des soins de santé et l'utilisation durable des ressources énergétiques. (Voir Figure N°11)

Figure N°11: Clinique mobile NOVO NORDISK



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

➤ Recherche Clinique et Innovation :

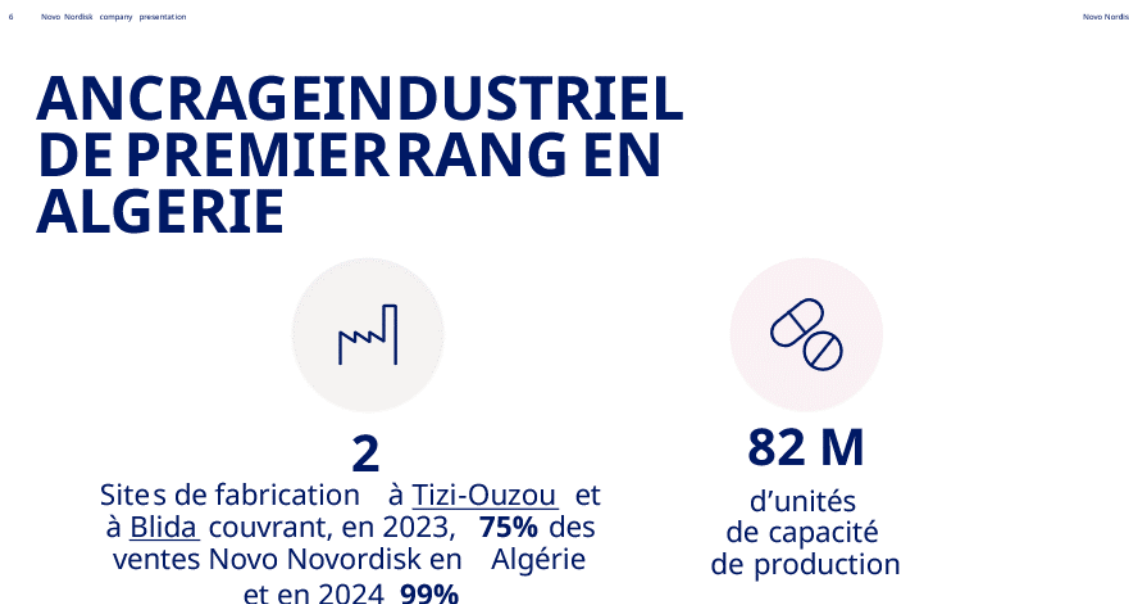
En tant que pionnier dans la recherche clinique en Algérie depuis 2007, NOVO NORDISK a contribué de manière significative à l'avancement de la recherche médicale dans le pays, positionnant ainsi l'entreprise en tant qu'acteur clé dans l'innovation pharmaceutique locale.

➤ **Présence Durable :**

Avec 17 années de production pharmaceutique en Algérie, NOVO NORDISK a solidement établi sa présence et sa contribution au secteur de la santé dans le pays, contribuant ainsi à l'amélioration de l'accessibilité aux soins et des opportunités d'emploi.

En développant ces points, nous pouvons mettre en lumière l'importance et l'impact de NOVONORDISK Algérie dans le contexte de la santé publique et de l'économie du pays, tout en soulignant l'engagement continu de l'entreprise envers la durabilité, l'innovation et le bien-être des communautés qu'elle sert. (Voir Figure N°12)

Figure N°12 : NOVO NORDISK acteur de développement en Algérie



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

➤ **Novo Nordisk Acteur actif du développement durable en Algérie :**

Novo Nordisk est un acteur actif du développement durable en Algérie. L'entreprise s'engage à intégrer des pratiques durables à tous les niveaux de ses opérations, de la production à la distribution de ses produits. En Algérie, cette démarche se traduit par plusieurs actions concrètes, telles que la mise en place de pratiques de production respectueuses de l'environnement, la promotion d'initiatives de responsabilité sociale d'entreprise et le soutien à des programmes de sensibilisation et d'éducation autour de la santé et du bien-être.

De plus, Novo Nordisk participe activement à des projets de développement communautaire visant à améliorer l'accès aux soins de santé, à soutenir l'éducation et à

promouvoir des modes de vie sains au sein des communautés en Algérie. Cette approche globale reflète l'engagement de Novo Nordisk à être un partenaire de confiance et un acteur responsable dans la promotion du développement durable en Algérie.

Novo Nordisk démontre son engagement en tant qu'acteur proactif du développement durable en Algérie à travers plusieurs initiatives significatives

1. Utilisation de l'énergie verte dans la production : Novo Nordisk Algérie opère le premier site de production du pays en exploitant l'énergie verte issue de panneaux solaires d'une capacité de 515,7 kilowatts-crête par an. Cette démarche atteste de l'engagement de l'entreprise à réduire son empreinte carbone et à favoriser l'utilisation de sources d'énergie renouvelables.

2. Infrastructure solaire d'envergure : L'entreprise dispose également de l'une des plus grandes installations de panneaux solaires en Algérie, comprenant un total impressionnant de 1146 panneaux solaires. Cette capacité témoigne de l'ampleur de l'engagement de Novo Nordisk en faveur de l'énergie solaire dans le pays. (Voir Figure N°13)

Figure N°13 : Panneaux solaire NOVONORDISK Algérie



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

➤ Engagements environnementaux et initiatives durables :

Novo Nordisk Algérie a pris des mesures significatives pour intégrer des pratiques durables dans ses opérations, démontrant ainsi un fort engagement envers la préservation de l'environnement et la réduction de son empreinte écologique. (Voir Figure N°14)

- **Usage pionnier du gaz HFO-1234YF** : Novo Nordisk Algérie a instauré des normes novatrices en étant le premier site de l'entreprise à adopter le gaz HFO-1234YF pour les groupes de traitement d'air. Cette transition démontre la volonté de l'entreprise de réduire son impact sur l'environnement en favorisant l'utilisation de technologies respectueuses du climat.

- **Passage à l'éclairage LED** : Une transition majeure a été opérée avec le remplacement de tous les éclairages halogènes par des éclairages LED. Cette initiative permet non seulement une réduction significative de la consommation d'énergie, mais contribue également à une réduction des émissions de carbone.

- **Utilisation de chauffe-eau solaires** : L'utilisation de chauffe-eau solaires a été installée dans plusieurs secteurs tels que la buanderie, les cuisines, le réfectoire, la salle de sport, les douches, entre autres. Cette adaptation démontre l'engagement de Novo Nordisk à exploiter des sources d'énergie renouvelable et à réduire sa dépendance aux combustibles fossiles.

- **Gestion durable des déchets** : Le site de LMTO a mis en place un système de tri des déchets, favorisant ainsi le recyclage et la réutilisation des déchets tels que les fournitures de bureau, le bois de palettes, les cartons, etc. jusqu'à 90% des déchets organiques générés sur le site de production. Cela reflète l'engagement de l'entreprise à adopter des pratiques de gestion des déchets respectueuses de l'environnement.

Figure N°14 : Gestion durable des déchets



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

- **Réduction de l'empreinte carbone par des alternatives de déplacement** : L'entreprise a également mis en place des mesures pour réduire son empreinte carbone en encourageant le covoiturage, ainsi que l'utilisation des bus ou des trains pour les déplacements des équipes, favorisant des alternatives de transport plus durables.

Ces actions confirment l'engagement de Novo Nordisk en Algérie à promouvoir des pratiques durables et à assumer sa responsabilité envers l'environnement, tout en favorisant des modes de fonctionnement respectueux de la planète. (Voir Figure N°15)

Figure N°15 : NOVO NORDISK acteur actif du développement durable en Algérie



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

➤ Responsabilité sociétale en Algérie :

Novo Nordisk en Algérie démontre un fort engagement en matière de responsabilité sociale à travers diverses initiatives significatives. (Voir Figure N°16)

1/Reboisement : L'entreprise a activement participé à des initiatives de reboisement en Algérie, contribuant à la plantation de plus de 7000 arbres. Cette action s'inscrit dans une démarche de préservation de l'environnement et de lutte contre la déforestation, affirmant ainsi l'engagement de Novo Nordisk envers la durabilité environnementale.

Figure N°16 : NOVO NORDISK et responsabilité sociétale en Algérie



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

2/Dons lors de situations d'urgence : Durant la pandémie, les incendies, le mois de Ramadan et la période de l'Aïd, Novo Nordisk a effectué des dons significatifs visant à soutenir les communautés locales et à répondre aux besoins urgents. Cette démarche reflète l'engagement de l'entreprise envers le bien-être et le soutien des populations lors de périodes de crise et de besoins particuliers.

Ces actions démontrent l'attachement de Novo Nordisk à agir de manière responsable et à contribuer de manière significative au développement durable et au bien-être des communautés en Algérie.

Actuellement, elle compte plus de 650 employés, elle comprend 2 dépôts ; un à Alger et l'autre à Oran) en plus de deux unités de production :

- **LMTO** : Local Manufacturing Tizi Ouzou (Production des comprimés Novoformine)
- **LMB** : L'unité de fabrication locale de Blida (Voir Figure N°17) représente un pilier majeur dans la stratégie de Novo Nordisk en Algérie, avec son engagement à produire localement une gamme de stylos injecteurs pré remplis. Cette installation constitue une étape significative dans la capacité de l'entreprise à répondre aux besoins du marché local ainsi qu'à ses ambitions d'exportation. Dotée de deux lignes d'assemblage dédiées à la production de stylos, cette unité de fabrication est unique en son genre en Algérie, ayant la capacité de produire plus de 55 millions d'unités par an. En outre, avec deux lignes d'emballage permettant de conditionner jusqu'à 10 000 boîtes par jour, cette installation joue un rôle clé dans la réduction de la dépendance du pays aux importations de produits pharmaceutiques similaires.
- En plus de renforcer l'autosuffisance pharmaceutique, cette unité de fabrication représente la plus grande chaîne de froid en Algérie, démontrant ainsi l'engagement de Novo Nordisk envers la qualité et l'intégrité des produits tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Avec une capacité de production de 50 millions de stylos d'insuline et de GLP-1 par an, cette installation est véritablement un acteur majeur dans la production de dispositifs médicaux essentiels pour le traitement du diabète.
- En termes d'impact économique, cette unité de fabrication est prévue pour créer environ 200 emplois, contribuant ainsi à la croissance économique de la région. En résumé, l'unité de fabrication locale de Blida incarne l'engagement de Novo Nordisk envers la qualité, l'accessibilité et la durabilité, renforçant ainsi sa position en tant que leader dans le secteur pharmaceutique en Algérie.

Figure N° 17 : Fabrication locale à Blida



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

Figure N° 18 : NOVO NORDISK Algérie



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

En conclusion, les initiatives prises par Novo Nordisk en Algérie reflètent un engagement profond en faveur du développement durable, de la responsabilité sociale et de la préservation de l'environnement. En adoptant des pratiques innovantes telles que l'utilisation de sources d'énergie renouvelables, la réduction des déchets et l'intégration de clauses contractuelles environnementales, Novo Nordisk Algérie démontre une volonté sincère de contribuer positivement à la société et à l'écosystème dans lequel elle opère. Ces actions concrètes soulignent l'importance accordée par l'entreprise à l'adoption de stratégies durables et responsables, tout en la positionnant en tant qu'acteur engagé et modèle dans le domaine de la durabilité en Algérie.

1.2/ Présentation générale de l'entreprise ALDAPH-NOVO NORDISK de Tizi-Ouzou

Novo Nordisk Tizi Ouzou, situé au cœur de la région de Tizi Ouzou, incarne l'engagement indéfectible de Novo Nordisk envers l'innovation, la durabilité et la responsabilité sociale. En tant qu'unité de production locale de Novo Nordisk, cette installation joue un rôle essentiel dans la production de médicaments vitaux, tout en incarnant les valeurs profondément enracinées de l'entreprise en matière de sécurité, de durabilité environnementale et de responsabilité sociale.

Cette présentation se propose d'explorer en détail les initiatives clés mises en place par Novo Nordisk Tizi Ouzou, mettant en lumière ses réalisations notables, son impact sur la communauté locale, ainsi que sa vision en matière de durabilité et de responsabilité sociale. À travers des pratiques innovantes et un dévouement constant envers l'amélioration continue, Novo Nordisk Tizi Ouzou incarne l'excellence opérationnelle au service de la santé publique et de la durabilité, tout en apportant une contribution significative à la communauté dans laquelle elle évolue. (Voir Figure N°19 et 20)

Figure N°19 : LMTO NOVO NORDISK



Figure N°20 :Presentation LMTO



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

1.2.1 Historique et évolution de la Production :

LMTO de Tizi-Ouzou, une unité de production locale de Novo Nordisk, est spécialisée dans la fabrication du médicament antidiabétique oral Novoformine® sous forme sèche (comprimés) destiné au marché algérien. Cette installation de production a été érigée en 2006 et a débuté ses activités commerciales en 2008. Au cours des années, l'entreprise a connu une croissance remarquable, passant d'une production de 4 millions de boîtes en 2009 à dépasser actuellement les 15 millions de boîtes annuellement. (Voir Figure N°21 et 22)

Figure N°21 : Historique LMTO NOVO NORDISK Tizi-Ouzou



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

Figure N°22 : Novoformine® sous forme sèche (comprimés) destiné au marché algérien



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

1.2.2 / Positionnement géographique l'entreprise

L'entreprise Novo Nordisk Tizi-Ouzou est située dans la zone industrielle Aisset Idir Oued Aissi et 15 m de la ville de Tizi-Ouzou

1.2.3/ Dénomination :

Le site de Novo Nordisk à Tizi-Ouzou est connu sous le nom de "LMTO"ALDAPH SPA Filiale du groupe Novo Nordisk, C'est sur ce site que Novo Nordisk produit des médicaments pour le marché algérien, notamment le médicament antidiabétique oral Novoformine®.dont le capital social est de 5.663.612.500,00 DA

- **Formation et Développement :** Le département RH organise des programmes de formation visant à améliorer les compétences des employés et à les aider à évoluer dans leur carrière. Cela peut inclure des formations techniques, des programmes de leadership, des formations en gestion et d'autres initiatives visant à renforcer les compétences des employés.
- **Gestion des Performances ou c-LEAN :** Le département RH participe à l'évaluation des performances des employés, à la définition d'objectifs, à la rétroaction et au développement des plans d'amélioration. Il contribue à garantir que les employés sont alignés sur les objectifs de l'entreprise et qu'ils disposent des compétences nécessaires pour exceller dans leurs rôles.
- **Gestion des Talents :** Cela implique l'identification, la rétention et le développement des talents au sein de l'organisation. Le département RH travaille à repérer les individus à fort potentiel, à développer des plans de succession et à favoriser la mobilité interne des employés.

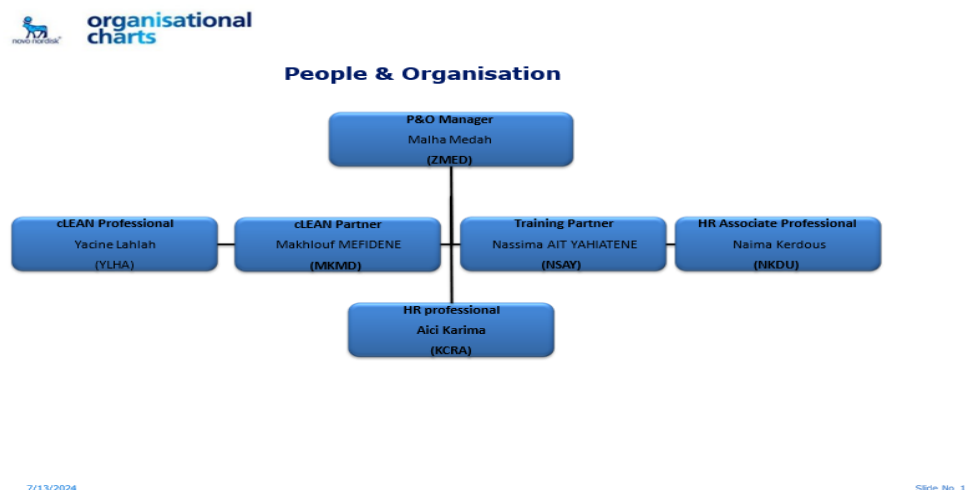
En ce qui concerne le support offert par le département des RH et la manière dont Novo Nordisk Tizi-Ouzou le concède, voici quelques aspects importants :

- **Support aux Employés :** Le département RH est souvent le point de contact pour les employés en cas de besoin, que ce soit pour des questions administratives, des problèmes liés aux ressources humaines, ou pour obtenir des conseils sur leur développement professionnel.
- **Politiques et Avantages Sociaux :** Il s'assure que les politiques et les avantages sociaux de l'entreprise sont conformes aux lois en vigueur et qu'ils répondent aux besoins des employés. Cela peut inclure la gestion des avantages sociaux, des congés, des assurances, et d'autres éléments liés au bien-être des employés.

➤ **Culture d'Entreprise et Engagement** : Le département RH contribue à façonner la culture d'entreprise et à favoriser l'engagement des employés. Cela peut se traduire par l'organisation d'événements, la mise en œuvre de programmes de reconnaissance, et la promotion d'un environnement de travail positif.

Novo Nordisk accorde de l'importance au développement des compétences de ses employés et à leur bien-être. L'entreprise soutient cela en investissant dans des programmes de formation et de développement, en créant un environnement propice à la croissance professionnelle, et en offrant des avantages sociaux attractifs. En outre, elle veille à ce que ses pratiques de gestion des ressources humaines soient conformes aux normes éthiques et aux réglementations en vigueur. (Voir Figure N°25)

Figure N° 25 : Département P&O



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

1.2.4/ Département achats et approvisionnement ou Procurement :

Le département des achats et de l'approvisionnement chez Novo Nordisk Tizi-Ouzou est chargé de gérer l'acquisition de produits, services et matières premières nécessaires à l'activité de l'entreprise. Voici comment ses activités contribuent au bien-être des salariés :

➤ **Approvisionnement de Produits et Services Essentiels** : Le département des achats et de l'approvisionnement garantit que les salariés disposent des produits et services essentiels pour mener à bien leurs tâches. Cela inclut des fournitures de bureau, des équipements de protection individuelle, des services de restauration, des prestations de santé et d'autres biens et services qui jouent un rôle crucial dans le bien-être quotidien des salariés.

- **Qualité et Fiabilité** : En s'assurant de la qualité et de la fiabilité des produits et services fournis, ce département contribue à la tranquillité d'esprit des salariés. Savoir que les produits et services sur lesquels ils comptent sont de haute qualité et fiables peut avoir un impact positif sur l'environnement de travail et le moral des salariés.
- **Gestion des Fournisseurs** : Le département des achats entretient des relations avec les fournisseurs externes. En choisissant des partenaires fiables et soucieux de la qualité, il veille à ce que les salariés travaillent avec des entreprises qui partagent les mêmes valeurs en termes de qualité, d'éthique et de durabilité.
- **Gestion des Coûts** : En optimisant les coûts, ce département contribue à la stabilité financière de l'entreprise, ce qui peut, à son tour, se traduire par des avantages pour les salariés tels que des opportunités de développement, des avantages sociaux ou des programmes de bien-être.

Par conséquent, le département des achats et de l'approvisionnement contribue indirectement au bien-être des salariés en veillant à ce qu'ils disposent des ressources nécessaires pour mener à bien leurs missions, en leur offrant des produits et services de qualité, et en favorisant un environnement de travail stable et fiable. Des approvisionnements adéquats, fiables et de haute qualité peuvent contribuer à la satisfaction et au bien-être général des salariés au sein de l'entreprise.

1.2.5/ Département Moyens généraux ou Business Support :

Le département des Moyens Généraux ou Business Support chez Novo Nordisk joue un rôle crucial dans le soutien des opérations quotidiennes de l'entreprise. Ses activités sont diverses et essentielles pour garantir un environnement de travail fonctionnel et efficace. Voici quelques-unes de ses principales responsabilités :

- **Gestion des Installations et de l'Immobilier** : Ce département est chargé de la gestion des locaux de l'entreprise, y compris les bureaux, les laboratoires, et d'autres installations. Il veille à ce que ces espaces soient sécurisés, bien entretenus et adaptés aux besoins opérationnels.
- **Sécurité et Gestion des Accès** : Il assure la sécurité des locaux, des équipements, ainsi que la gestion des systèmes d'accès. Cela comprend la mise en place de mesures de sécurité, la surveillance des accès aux bâtiments, et la gestion des dispositifs de sécurité.

- **Gestion des Services Généraux** : Ce département supervise la fourniture de services généraux tels que la maintenance des bâtiments, la gestion des équipements, la gestion des déchets, la propreté, et d'autres services essentiels à la vie quotidienne au sein de l'entreprise.
- **Logistique et Gestion des Fournitures** : Il est responsable de la gestion des approvisionnements et des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de l'entreprise. Cela inclut la gestion des stocks, la passation de commandes, la réception et la distribution des fournitures.
- **Gestion des Voyages et de l'Hébergement** : Ce département s'occupe de la coordination des voyages d'affaires, des réservations d'hôtels, des déplacements professionnels, et de tout ce qui concerne la logistique des déplacements des employés.

En résumé, le département des Moyens Généraux ou Business Support chez Novo Nordisk Tizi-Ouzou contribue à créer un environnement de travail sûr, fonctionnel et bien entretenu. En assurant la gestion des installations, la sécurité, la logistique, et d'autres services généraux, ce département permet aux autres départements de se concentrer sur leurs missions principales en garantissant une infrastructure et des services de soutien fiables.

1.2.6/ Direction générale :

Le département de la direction générale chez Novo Nordisk Tizi Ouzou joue un rôle clé dans la supervision et la gestion globale des opérations de l'entreprise. Ses activités couvrent un large éventail de responsabilités cruciales pour le bon fonctionnement de l'organisation, notamment :

- **Stratégie et Planification** : La direction générale est chargée de définir la stratégie globale de l'entreprise, en alignant les objectifs locaux sur la vision mondiale de Novo Nordisk. Cela implique la planification à long terme, l'identification des opportunités de croissance et le suivi des performances par rapport aux objectifs fixés.
- **Gestion des Ressources** : Ce département est responsable de la gestion des ressources financières, matérielles et humaines de l'entreprise. Cela inclut la budgétisation, l'allocation des ressources, et la supervision des opérations pour garantir une utilisation efficace des moyens disponibles.

- **Coordination Inter départementale** : Il facilite la collaboration et la coordination entre les différents départements de l'entreprise. Cela peut inclure la mise en œuvre de stratégies transversales, la résolution de problèmes interdépartementaux, et la promotion d'une culture d'entreprise unifiée.
- **Communication et Représentation** : La direction générale assure la communication avec les parties prenantes internes et externes, représentant l'entreprise auprès des autorités locales, des partenaires commerciaux et d'autres parties prenantes. Elle contribue à l'image de marque et à la réputation de Novo Nordisk au niveau local.
- **Prise de Décision Stratégique** : Ce département est impliqué dans la prise de décisions stratégiques importantes pour l'entreprise, en évaluant les risques, en anticipant les défis, et en cherchant des opportunités pour assurer la croissance et la durabilité de l'entreprise.

En résumé, le département de la direction générale de Novo Nordisk Tizi Ouzou assure un rôle de supervision et de coordination essentiel pour garantir que l'entreprise fonctionne de manière efficace, conforme à sa vision stratégique, et capable de s'adapter aux défis et opportunités du marché. Il est le garant de l'alignement des opérations locales avec les objectifs globaux de l'entreprise, favorisant ainsi la croissance et la réussite continue de Novo Nordisk dans la région.

1.2.7/ Département contrôlent qualité :

Le département de contrôle de la qualité chez Novo Nordisk à Tizi Ouzou joue un rôle central dans la garantie de la qualité des produits pharmaceutiques de l'entreprise. Voici certaines des activités clés développées au sein de ce département :

- **Tests et Analyses** : Le département de contrôle qualité réalise des tests et des analyses approfondis sur les matières premières, les produits en cours de fabrication et les produits finis, afin de vérifier leur conformité aux normes de qualité et de sécurité.
- **Respect des Normes** : Il veille à ce que les produits pharmaceutiques répondent aux exigences réglementaires et aux normes internationales, notamment en ce qui concerne la pureté, la puissance, la sécurité et la performance.
- **Validation des Processus** : Ce département est impliqué dans la validation des processus de fabrication afin de s'assurer que ces processus sont contrôlés et

reproductibles, conformes aux normes et capables de produire des produits de qualité de manière cohérente.

- **Suivi et Amélioration continue** : Il met en place des systèmes de suivi pour s'assurer que les processus de fabrication sont conformes aux normes de qualité établies, et identifie les domaines où des améliorations peuvent être apportées.
- **Gestion des Non-conformités** : Le département de contrôle de la qualité gère les non-conformités, en enquêtant sur les déviations et en prenant des mesures correctives et préventives pour éviter toute récurrence.
- **Sécurité des Laboratoires et de l'Environnement** : Il veille à ce que les normes de sécurité et de protection de l'environnement soient respectées dans les laboratoires de contrôle qualité.

Ce département joue un rôle essentiel dans la garantie de la qualité des produits pharmaceutiques de Novo Nordisk. En travaillant en étroite collaboration avec le département de production, il veille à ce que les médicaments fabriqués répondent aux normes les plus strictes en matière de qualité, de sécurité et de conformité réglementaire, tout en favorisant une culture d'amélioration continue et de rigueur scientifique.

1.2.8 / Département Assurance Qualité :

Le département Assurance Qualité chez Novo Nordisk Tizi-Ouzou joue un rôle crucial dans la garantie de la conformité aux normes de qualité et de sécurité des produits pharmaceutiques. Voici un développement détaillé de ses activités :

- **Développement et Suivi des Procédures** : Le département Assurance Qualité élabore, met en œuvre et supervise les procédures et les systèmes de gestion de la qualité pour s'assurer que toutes les activités de l'entreprise respectent les normes établies.
- **Conformité Réglementaire** : Il assure la conformité aux réglementations et directives en vigueur dans l'industrie pharmaceutique, en veillant à ce que tous les processus et produits soient en accord avec les normes locales et internationales.
- **Contrôle des Changements** : Ce département est responsable de l'évaluation et de l'approbation des changements dans les procédés de fabrication, les systèmes, les méthodes ou les équipements, pour garantir leur conformité aux exigences de qualité.

- **Audit et Inspections** : Il organise des audits internes et externes pour évaluer la conformité aux normes de qualité, et coopère avec les autorités réglementaires lors des inspections officielles.
- **Gestion des Risques** : Le département Assurance Qualité identifie, évalue et gère les risques potentiels liés à la qualité des produits pharmaceutiques, en mettant en place des mesures préventives pour minimiser ces risques.
- **Formation et Sensibilisation** : Il organise des formations pour sensibiliser le personnel aux bonnes pratiques de fabrication (BPF) et aux exigences de qualité, contribuant ainsi à maintenir un haut niveau de compréhension et de conformité au sein de l'entreprise.
- **Gestion des Plaintes et des Déviations** : Il supervise la gestion des plaintes clients et des déviations internes, en enquêtant sur les non-conformités et en prenant des mesures correctives et préventives pour éviter leur réapparition.

En collaboration étroite avec les départements de production, de contrôle de la qualité et de recherche et développement, le département Assurance Qualité veille à ce que Novo Nordisk Tizi-Ouzou maintienne un niveau élevé de qualité et de sécurité pour tous ses produits pharmaceutiques, tout en restant en conformité avec les normes réglementaires et les attentes des autorités de santé.

1.2.9/ Départements Production :

Le département de production de Novo Nordisk à Tizi-Ouzou est responsable de plusieurs activités clés qui sont essentielles à la fabrication des produits pharmaceutiques de l'entreprise. Voici quelques-unes des activités développées au sein de ce département :

- **Fabrication de Produits Pharmaceutiques** : Le département de production est chargé de la fabrication des médicaments et des produits pharmaceutiques. Cela comprend la production de formes posologiques solides (comprimés, gélules), liquides (solutions, suspensions) et autres formes spéciales telles que les dispositifs médicaux.
- **Gestion des Opérations de Production** : Il assure la supervision et la gestion des opérations de fabrication, de la réception des matières premières à l'expédition des produits finis. Cela implique la planification des ordres de fabrication, la gestion des calendriers de production, et la coordination des lignes de production.

- **Contrôle de la Qualité** : Le département de production collabore étroitement avec le département de contrôle de la qualité pour s'assurer que les normes de qualité et de sécurité sont respectées tout au long du processus de fabrication. Il met en œuvre et suit les bonnes pratiques de fabrication (BPF) pour garantir la qualité des produits finis.
- **Amélioration Continue** : Il est impliqué dans l'identification des opportunités d'amélioration des processus de fabrication, la mise en œuvre de nouvelles technologies et l'optimisation des lignes de production pour accroître l'efficacité et la qualité.
- **Maintenance et Gestion des Équipements** : Il est responsable de la maintenance préventive et curative des équipements de production, ainsi que de leur suivi pour garantir un fonctionnement optimal.

En résumé, le département de production chez Novo Nordisk à Tizi Ouzou est le pilier de la fabrication des produits pharmaceutiques de l'entreprise. Il combine des normes élevées de qualité, des pratiques de fabrication sûres et des opérations efficaces pour répondre à la demande croissante de médicaments de haute qualité et innovants.

Figure N°26: Organigramme LMTO



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

1.3/ Évolution de l'Effectif et Gestion des Ressources Humaines NOVO NORDISK Tizi-Ouzou :

L'effectif de LMTO a connu une croissance significative au cours des dernières décennies, passant de 22 employés en 2006 à 237 en 2024. Cette expansion a été principalement alimentée par des recrutements locaux, avec 99% du personnel et des cadres provenant de la région de Tizi Ouzou. De plus, il est notable que 23% des salariés sont des femmes, soulignant une certaine diversité au sein de l'équipe. En outre, la longévité moyenne des employés au sein de l'entreprise est de 08 ans, suggérant une certaine stabilité de l'effectif.

➤ Répartition et structure organisationnelle :

La structure organisationnelle de LMTO se caractérise par une répartition spécifique de son personnel. En effet, l'organisation est segmentée comme suit : 3% de "people managers", 10% d'experts et professionnels occupant des postes de niveau 6, 7, ou 8, et enfin, 87% de l'effectif se compose de professionnels impliqués dans la réalisation, occupant des postes de niveau 2, 3, 4 ou 5. Cette distribution met en lumière une hiérarchisation claire au sein de l'entreprise, avec un focus prépondérant sur les activités opérationnelles.

➤ Impact de la croissance de l'effectif sur la gestion des ressources humaines :

L'augmentation significative de l'effectif de LMTO au fil des années a nécessairement eu un impact sur la gestion des ressources humaines. De nouveaux défis ont dû être relevés pour intégrer et gérer un nombre croissant de collaborateurs. Il serait pertinent d'explorer les stratégies mises en place pour maintenir un niveau de cohésion et de productivité au sein d'une équipe en expansion rapide. (Voir Figure N°27)

Figure N°27 : photo du Personnel LMTO



Source : Document interne de l'entreprise et disponible sur la plateforme

En conclusion, Nous avons examiné en détail l'évolution de la production chez Novo Nordisk Tizi-Ouzou, mettant en lumière la croissance significative de l'effectif de l'entreprise principalement alimentée par des recrutements locaux. Cette expansion a nécessité une gestion des ressources humaines essentielle pour intégrer un nombre croissant de collaborateurs. Nous avons également étudié la structure organisationnelle, ainsi que l'engagement en faveur du bien-être des employés. En définitive, notre analyse révèle une entreprise en pleine expansion ayant mis en place des pratiques de gestion des ressources humaines axées sur le développement des compétences et le bien-être des employés, jetant ainsi les bases de la pérennité et de l'excellence de Novo Nordisk Tizi-Ouzou.

Section (02) : Processus d'évaluation des compétences des salariés de l'entreprise Novo Nordisk de Tizi-Ouzou et la mobilité interne :

Novo Nordisk, leader mondial dans le domaine des soins de santé et de l'innovation pharmaceutique, met l'accent sur le développement des compétences de ses employés et sur leur bien-être. Cette focalisation se matérialise par une série d'initiatives soigneusement conçues pour favoriser la mobilité interne de ses collaborateurs. A cet effet, elle veille à ce que ses pratiques de gestion des ressources humaines soient alignées sur des normes éthiques rigoureuses, en garantissant une équité, une transparence et un respect des réglementations en vigueur. L'entreprise met un point d'honneur à cultiver un environnement professionnel

éthique, inclusif et respectueux, où chaque employé peut prospérer et contribuer de manière significative à la mission de l'entreprise.

L'objet de cette section est de présenter l'importance du développement des compétences ainsi leur évaluation au sein de Novo Nordisk. (Voir Figure N°28)

Figure N°28 : L'essentiel 07 de NOVONORDISK



Source : Document interne à l'entreprise Novo Nordisk et disponible sur la plateforme destinée pour le IDP

2.1/ Présentation du processus d'évaluation des compétences à NOVONORDISK Tizi-Ouzou :

La gestion efficace des compétences est un pilier fondamental de la réussite organisationnelle. Dans cette optique, Novo Nordisk Tizi-Ouzou a mis en place un processus méticuleux et structuré d'évaluation des compétences, visant à évaluer et renforcer les capacités professionnelles de ses employés. Cette évaluation constitue un élément essentiel dans le développement et la progression individuelle, ainsi que dans l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette analyse approfondie de la démarche d'évaluation des compétences à Novo Nordisk Tizi-Ouzou vise à examiner en détail les rouages de ce processus, son impact sur le développement professionnel, ainsi que sa contribution à l'essor continu de l'entreprise.

Dans ce contexte, la question de l'évaluation des compétences par le biais de l'IDP (Individual Development Plan) revêt une importance cruciale. Il est fondamental d'analyser si cet outil est effectivement utilisé dans le processus d'évaluation au sein de Novo Nordisk Tizi-Ouzou, et comment il s'inscrit dans le développement professionnel des collaborateurs. Ce lien étroit entre l'évaluation des compétences et l'IDP constitue un aspect à explorer pour

mieux appréhender ces pratiques au sein de l'entreprise. Autrement dit, à travers cette analyse, nous chercherons à comprendre comment l'IDP est intégré dans le processus d'évaluation des compétences chez Novo Nordisk Tizi-Ouzou et quelle influence il a sur le développement professionnel des employés. (Voir la figure N°29).

Figure N° 29 : AUDIT Facilitation sur les NN WAY et L'application de IDP



Source : Document interne à l'entreprise Novo Nordisk et disponible sur la plateforme destinée pour le IDP

2.1.1/ Le processus Plan de développement individuel IDP ((Individual Development Plan)

Le processus de Plan de développement individuel (IDP) au sein de Novo Nordisk est une approche par laquelle les employés et leurs manager collaborent pour définir les objectifs de développement professionnel de l'employé. Ce plan vise à identifier les besoins en compétences, les objectifs de mobilité interne et les possibilités de développement personnel de chaque employé. En travaillant ensemble, l'employé et le manager élaborent un plan d'action spécifique pour aider l'employé à atteindre ses objectifs professionnels et à développer ses compétences de manière à contribuer de manière significative à l'entreprise.

Ce processus favorise une croissance professionnelle continue en alignant les objectifs individuels sur les objectifs organisationnels plus larges.

L'IDP est un processus de planification continue du développement des employés, ce dernier est plus fructueux lorsqu'ils :

- Prennent en charge leur développement ;

➤ Prennent conscience que chaque individu suit un parcours professionnel unique, caractérisé par des expériences, des compétences et des objectifs différents.

Considèrent le développement professionnel comme étant tout sauf linéaire, ce qui signifie qu'il est possible d'envisager une variété de chemins de mobilité interne chez Novo Nordisk. La progression professionnelle ne suit pas une trajectoire linéaire, mais plutôt un environnement complexe où chaque parcours professionnel et de développement est unique, offrant ainsi la possibilité d'acquérir une expérience diversifiée à l'échelle mondiale. Chaque parcours de carrière et de développement est différent et où l'acquisition d'expérience à travers la chaîne de valeur, les fonctions et/ou les zones géographiques est encouragée et considérée comme la plus importante pour l'individu et pour Novo Nordisk Tizi-Ouzou.

En ayant des dialogues fréquents et honnêtes avec les managers en favorisant des échanges réguliers et francs avec les responsables hiérarchiques. En intégrant les opportunités d'apprentissage et de développement de compétences de manière transparente dans le déroulement quotidien des tâches professionnelles, permettant ainsi une croissance continue tout en travaillant.

Pour comprendre le process IDP (Plan de développement individuel) nous allons d'abord répondre aux questions : L'IDP : Quoi ? Pourquoi ? Qui ? Ensuite nous exposerons le process de déroulement de l'IDP et nous expliquerons les étapes du formulaire IDP tout en passant par des points clés.

2.1.1.1/ Définition du Plan de Développement Individuel - IDP

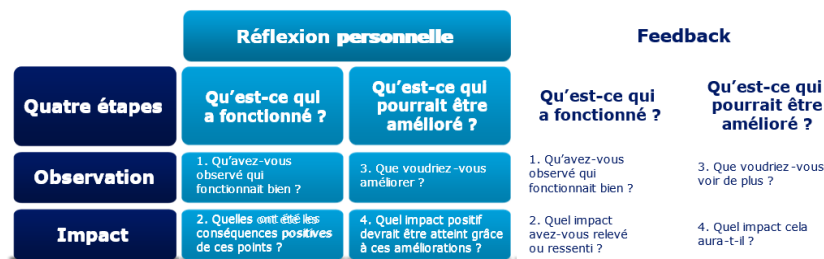
C'est un outil de management qui formalise le dialogue lié aux développements des collaborateurs. Ce dialogue existe déjà tous les jours. Il sert à formaliser les actions qui s'y rapportent. Définit les aspirations, les forces et les axes de développement de la carrière des collaborateurs.

Le collaborateur est responsable de sa mise en œuvre et sa mise à jour si nécessaire (lors des entretiens « one to one »), des entretiens one to one ou face à face avec son responsable, à chaque fois que cela est nécessaire, et au moins une fois par an). Lors de ces entretiens, il peut demander à son responsable des feedbacks sur sa performance.

C'est un engagement réciproque - le manager challenge et valide le plan d'actions : Cet engagement mutuel implique que le manager encourage et approuve le plan d'actions, tout en proposant des défis adaptés à chaque employé pour favoriser son développement professionnel. (Voir la figure N°30).

Figure N°30 : modèle de feedback entre les salariés et leurs responsables

Modèle de feedback



Source : Document interne à l'entreprise Novo Nordisk et disponible sur la plateforme destinée pour le IDP

2.1.1.2/ Les employés concernées par l'IDP

Le Plan de développement individuel (IDP) chez Novo Nordisk concerne tous les employés de l'entreprise, car il vise à soutenir le développement professionnel individuel, quelle que soit la fonction ou le niveau hiérarchique. Cela signifie que les employés de tous les départements et à tous les niveaux de l'organisation peuvent bénéficier de l'IDP pour favoriser leur croissance professionnelle et leur mobilité interne au sein de Novo Nordisk.

2.1.1.3/ Rôle et responsabilité de l'IDP :

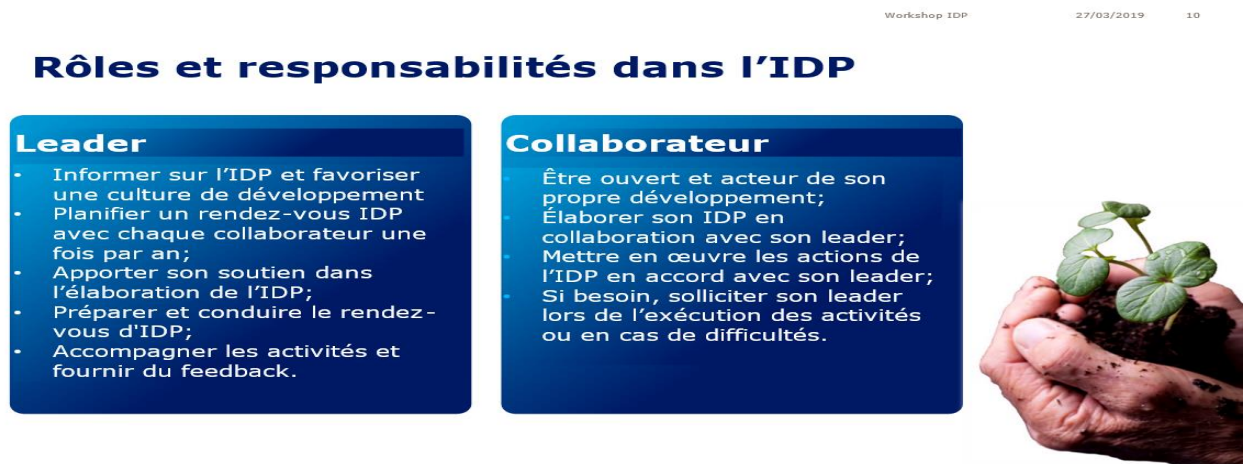
Le rôle principal du Plan de Développement Individuel (IDP) chez Novo Nordisk est d'agir comme un outil stratégique favorisant le développement professionnel des employés. Parmi ses responsabilités, l'IDP vise à :

- **Faciliter la discussion** : L'IDP facilite le dialogue entre l'employé et son manager, permettant une compréhension mutuelle des objectifs de développement professionnel et des besoins spécifiques de chaque employé.
- **Identifier les opportunités de développement** : Il est chargé d'identifier les actions et les opportunités de développement professionnel, en alignement avec les objectifs individuels et les besoins de l'entreprise.
- **Planifier le développement** : L'IDP aide à élaborer un plan concret pour le développement des compétences des employés, mettant l'accent sur l'amélioration continue et la réalisation des objectifs professionnels.

➤ **Favoriser l'engagement mutuel** : Il encourage l'engagement mutuel entre l'employé et son manager, assurant ainsi la pertinence et la faisabilité des actions convenues.

L'IDP joue un rôle crucial en facilitant le dialogue, en identifiant les opportunités de développement, en planifiant le développement des compétences et en favorisant l'engagement mutuel pour le succès professionnel des employés. (Voir la figure N°31).

Figure N°31 : Présentation des Rôles et responsabilité de l'IDP



Source : Document interne à l'entreprise Novo Nordisk et disponible sur la plateforme destinée pour le IDP

2.1.1.4/ Les étapes dans IDP :

Les étapes du Plan de Développement Individuel (IDP) chez Novo Nordisk sont les suivantes :

- **Initier** : Le processus commence par l'initiation de la discussion sur le développement professionnel entre l'employé et son manager.
- **Identifier les actions** : L'identification des actions potentiellement réalisables pour le développement professionnel, en tenant compte des objectifs individuels et des besoins de l'entreprise.
- **Discussion de l'IDP** : L'employé et son manager discutent et élaborent ensemble le Plan de Développement Individuel.
- **Transmettre** : Une fois le plan établi, il est transmis pour validation et engagement mutuel.
- **Mise à jour des données dans le système** : Les informations pertinentes sont mises à jour dans le système de suivi des objectifs et des compétences pour assurer une gestion efficace du processus

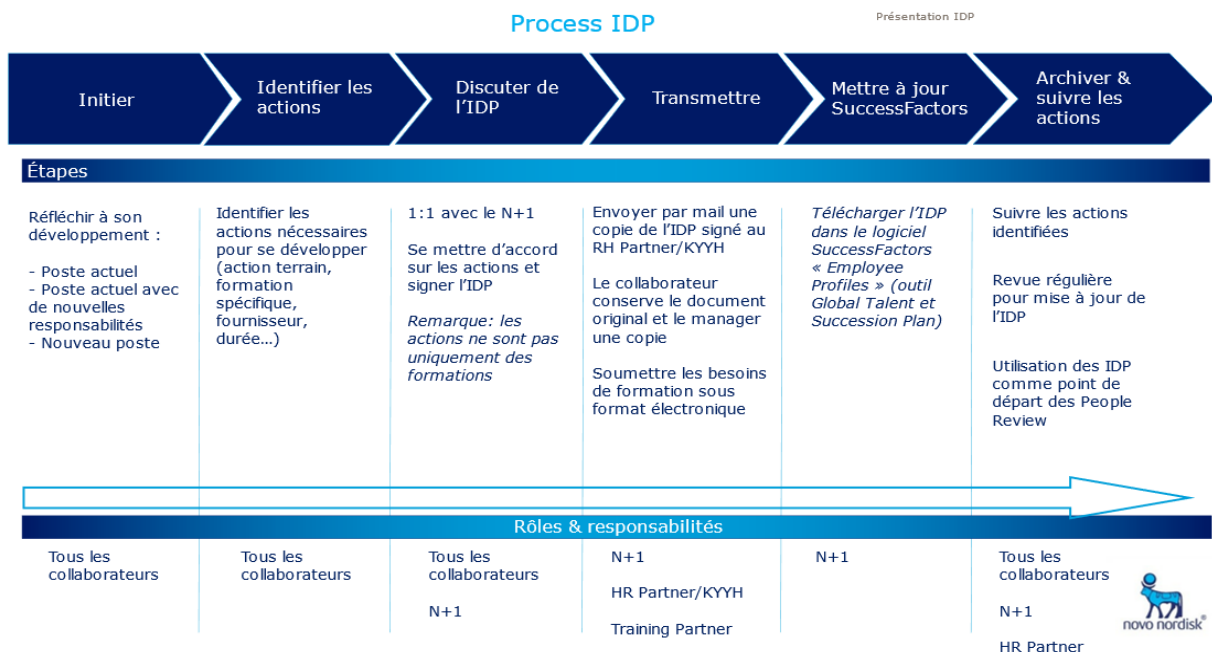
- **Archivage et suivi des actions** : Les actions convenues sont archivées et suivies pour s'assurer que le plan progresse conformément aux objectifs établis.

Ces étapes constituent un cadre général pour le processus de Plan de Développement Individuel chez Novo Nordisk. Il est toutefois souligné qu'elles peuvent être adaptées en fonction des besoins spécifiques de chaque employé et des exigences de l'entreprise.

Il est crucial de comprendre que cette flexibilité permet une adaptation personnalisée du processus en fonction des besoins et des objectifs individuels, ainsi que des évolutions au sein de l'entreprise. Cette approche souligne l'importance d'une approche individualisée pour le développement professionnel au sein de Novo Nordisk Tizi-Ouzou. Ainsi, tout en respectant le cadre général des étapes du Plan de Développement Individuel (IDP), cette flexibilité permet d'assurer une pertinence et une efficacité optimales pour chaque employé, en alignement avec ses objectifs personnels et les besoins opérationnels de l'entreprise.

Par ailleurs, les étapes suivantes du processus, reflètent l'engagement continu de Novo Nordisk envers le développement professionnel de ses employés. Cette démarche met en lumière l'importance de la gestion proactive du développement individuel, en assurant un suivi adéquat et en maintenant la pertinence des actions convenues. (Voir la figure N°32)

Figure N°32 : Le Cadre Général du Plan de Développement Individuel chez Novo Nordisk



Source : Document interne à l'entreprise Novo Nordisk et disponible sur la plateforme destinée pour le IDP

2.1.1.5/ Approche de L'IDP

L'approche 70-20-10 dans le contexte du Plan de Développement Individuel (IDP) chez Novo Nordisk se réfère à la répartition approximative du développement professionnel de la manière suivante :

- 70 % : L'apprentissage par l'expérience, en effectuant des tâches, en relevant des défis et en acquérant de l'expérience pratique sur le lieu de travail.
- 20 % : L'apprentissage par l'interaction avec les autres, notamment à travers le coaching, le mentorat, et le partage des connaissances avec les collègues.
- 10 % : L'apprentissage formel, par le biais de formations structurées, de programmes d'apprentissage spécifiques et d'autres méthodes formelles d'acquisition de connaissances.

Cette approche met l'accent sur le fait que la majorité de l'apprentissage et du développement professionnel se produit par le biais de l'expérience pratique et de l'interaction avec les autres, complétée par une part plus petite d'apprentissage formel. (Voir figure N° 33)

Figure N°33 : Approche 70%20%10%



Source : Document interne à l'entreprise Novo Nordisk et disponible sur la plateforme destinée pour le IDP

2.1.1.6 / L'objectif de IDP :

Être en mesure de mener une conversation efficace et donner du sens à l'IDP des collaborateurs :

Les IDP visent à permettre une communication efficace entre les différentes parties prenantes impliquées dans le développement des compétences. En comprenant l'IDP de son collaborateur, un employé est en mesure de discuter de manière constructive et significative des objectifs, des défis et des opportunités liées au développement professionnel. Cela favorise une meilleure coordination entre les équipes, permettant ainsi une collaboration plus efficace et une prise de décision éclairée, l'objectif de IDP est de :

➤ **Bien comprendre le processus IDP**

L'objectif de IDP est "**Bien comprendre le processus IDP**" revêt une grande importance dans le cadre du développement des compétences au sein de Novo Nordisk. Voici comment on pourrait développer cet objectif :

- **Prise de décision éclairée** : En comprenant pleinement chaque étape du processus IDP, les membres de l'équipe sont en mesure de prendre des décisions éclairées tout au long du développement du médicament. Cela permet d'anticiper les défis potentiels, de saisir les opportunités et de favoriser une progression efficace du projet.
- **Coordination optimale** : Une compréhension approfondie du processus IDP permet une meilleure coordination entre les différentes équipes et fonctions. Chaque équipe peut ainsi aligner ses activités sur les besoins du processus global, évitant les incohérences et les retards inutiles.
- **Gestion proactive des risques** : En comprenant les risques potentiels associés à chaque phase du processus, les équipes peuvent mettre en place des stratégies de gestion des risques plus efficaces. Cela contribue à réduire les éventualités négatives et à maintenir le développement sur la bonne voie.
- **Optimisation des ressources** : Une compréhension approfondie du processus IDP permet aux équipes de mieux allouer les ressources en fonction des besoins spécifiques de chaque étape, maximisant ainsi l'efficacité opérationnelle.
- **Garantie de qualité** : En comprenant pleinement les exigences de chaque phase du processus, les équipes peuvent s'assurer que les normes de qualité et de conformité sont

respectées à chaque étape, garantissant ainsi la sécurité et l'efficacité du médicament développé.

➤ **Être en mesure de mener une conversation efficace et donner du sens à l'IDP des collaborateurs :**

- **Collaboration interdisciplinaire** : L'IDP implique souvent des équipes multidisciplinaires comprenant des experts de divers domaines tels que la recherche, la réglementation, la fabrication et la qualité. Une communication efficace est essentielle pour que ces équipes travaillent de concert vers des objectifs communs.
- **Compréhension partagée des objectifs** : En comprenant l'IDP de leurs collègues, les membres de l'équipe peuvent mieux saisir comment leurs propres contributions s'intègrent dans le processus global de développement de médicaments. Cela renforce leur engagement envers les objectifs communs et favorise une vision partagée du succès.
- **Identification proactive des défis** : Une communication ouverte permet aux membres de l'équipe de discuter des défis potentiels et d'apporter des solutions dès les premières étapes du processus. Cela peut contribuer à prévenir les problèmes futurs et à garantir une progression plus fluide du développement.
- **Réduction des malentendus** : En comprenant l'IDP de leurs collègues, les membres de l'équipe peuvent éviter les malentendus et les discordances dans la planification et l'exécution des tâches, ce qui peut conduire à une meilleure utilisation des ressources et à une réduction des erreurs.
- **Favoriser l'innovation** : Une communication efficace encourage également le partage d'idées et de perspectives diverses, ce qui peut conduire à des approches novatrices dans le processus de développement.

En résumé, l'objectif des IDP au sein de Novo Nordisk est de permettre une communication efficace, de garantir un alignement sur les rôles et les responsabilités, et de favoriser une compréhension approfondie du processus de développement des compétences, afin de mener à bien la mission de l'entreprise dans le développement du personnel.

➤ **Développement de l'alignement sur les rôles et responsabilités dans le processus IDP :**

- **Clarté des responsabilités** : L'alignement sur les rôles et les responsabilités permet de définir clairement qui est responsable de quelles tâches à chaque étape du processus IDP. Cela

réduit les malentendus, évite les chevauchements et assure une répartition équilibrée des tâches au sein de l'équipe de développement.

- **Coordination efficace** : En comprenant leurs rôles respectifs, les membres de l'équipe peuvent mieux coordonner leurs efforts, évitant ainsi les redondances inutiles et garantissant une progression fluide du processus de développement.
- **Engagement accru** : L'alignement sur les rôles et les responsabilités renforce l'engagement des membres de l'équipe envers les objectifs communs, car chacun comprend comment sa contribution individuelle contribue à l'ensemble du processus.
- **Optimisation des performances** : En définissant clairement les rôles, les équipes peuvent maximiser l'utilisation des compétences et des ressources disponibles, favorisant ainsi une meilleure efficacité opérationnelle.
- **Adaptation agile** : Grâce à une compréhension claire des rôles et des responsabilités, les équipes peuvent s'adapter plus facilement aux changements dans le processus de développement, en réallouant les responsabilités en fonction des besoins évolutifs.

2.1.1.7/ Outil de mise en place du plan IDP, le suivi et l'évolution du plan IDP :

Les outils de mise en place du plan sont :

- **Le processus Talk To Grow (parler pour grandir)** : Le processus "Talk To Grow" (**parler pour grandir**) est une méthode de développement personnel qui consiste à vérifier la mise en place du plan de IDP (Plan de Développement Individuel) et à suivre son avancement, il met l'accent sur l'importance de la communication et de l'expression pour favoriser la croissance personnelle. Ce processus implique généralement des séances de discussion ou de **Coaching**, où les individus sont encouragés à partager leurs pensées, leurs sentiments et leurs expériences afin de mieux se comprendre et de progresser sur le plan personnel et émotionnel, est un dialogue continu entre managers et collaborateurs autour de trois questions clés :(voir la figure N° 34).

Figure N°34: Méthode Talk to Grow



Source : Document interne à l'entreprise Novo Nordisk et disponible sur la plateforme destinée pour le IDP

Talk2grow est un ensemble de principes, d'outils et de systèmes liés à l'objectif, au feedback et au développement. Il traite de la façon d'exploiter tout le potentiel des individus grâce à un dialogue continu : lorsque nous parlons, nous nous développons.

Les trois principes talk2grow, à savoir Objectif, Feedback et Développement, sont conçus pour favoriser un leadership solide en matière de performance.

Talk2grow se compose de dialogues continus entre les responsables et les employés autour de trois questions clés : Pour quelle raison suis-je ici ?, Quel est mon niveau de performance ?, Comment puis-je réussir ?

Objectif :

✓ **Pour quelle raison suis-je ici ?**

L'Objectif consiste à comprendre comment nous créons de la valeur pour notre entreprise. Pour ce faire, nous définissons des attentes claires et encourageons le changement grâce à des objectifs constructifs et ambitieux.

Feedback

✓ **Quel' est mon niveau de performance ?**

Le Feedback consiste à avoir des dialogues de performance honnêtes et continus. Le feedback doit être axé sur l'avenir et intégré dans le travail quotidien.

Développement

✓ **Comment puis-je réussir ?**

Le Développement consiste à développer les points forts des employés, les aider à relever de nouveaux défis et combler les lacunes en matière de performance.

Le manager et l'employé opèrent ensemble pour un dialogue ouvert et honnête :

- Tout d'abord, l'employé fait part de sa propre réflexion, puis le manager partage son point de vue. Les deux parties discutent des écarts éventuels entre les deux points de vue
- Le manager et l'employé échangent des idées sur le développement des performances, avant que le manager ne résume la discussion.
- Le manager documente l'évaluation des performances par écrit.

Au sein de Novo Nordisk, l'IDP (Individual Development Plan - Plan de développement individuel) est un outil clé utilisé pour aider les employés à définir leurs objectifs de développement professionnel, à identifier les compétences nécessaires et à planifier les actions pour atteindre ces objectifs. Le processus "Talk To Grow" pourrait être intégré dans ce contexte pour créer un espace où les employés peuvent discuter ouvertement de leurs objectifs de développement, de leurs défis et de leurs progrès.

En intégrant le "Talk To Grow" dans le cadre de l'IDP chez Novo Nordisk, les employés pourraient bénéficier d'un soutien supplémentaire pour explorer leurs besoins de développement, partager leurs expériences et recevoir des conseils personnalisés. Cela pourrait favoriser une culture de communication ouverte, de collaboration et de croissance professionnelle au sein de l'organisation.

➤ **L'entretien one to one développement**

L'entretien One to One ou entretien face à face est utilisé comme moyen privilégié pour l'évaluation de l'avancement de son plan IDP de fin d'année, l'employé est invité par son manager pour cet entretien. Aussi le manager et l'employé examinent le retour d'information reçu des parties prenantes tout au long de l'année.

L'évaluation des compétences en fin d'année doit être :

- Cohérente avec les attentes en matière de performances et les dialogues précédents,
- Équitable, en tenant compte des commentaires des parties prenantes et d'autres indicateurs de performance,

- Transparente, avec des exemples à l'appui et un résumé écrit,
- Globale, prenant en compte tous les aspects de la performance

L'évaluation de fin d'année a lieu sur la base des feedbacks collectés tout au long de l'année, elle implique l'employé et son manager pour établir des réflexions sur la performance, et ils s'alignent sur "ce à quoi ressemble une bonne performance".

Il est recommandé de prendre le temps de la réflexion individuelle :

- Avant le dialogue talk2grow, l'employé et le manager réfléchissent individuellement aux compétences de l'employé, à la fois en termes de résultats et de comportement.
- Prendre en compte le retour d'information des parties prenantes

➤ **Méthodes d'évaluation des performances** : Revoir la "maison des performances" pour identifier les points forts et les domaines à améliorer. Au sein de Novo Nordisk, la méthode de la "maison des performances" pourrait être utilisée pour évaluer les performances des employés et identifier à la fois leurs points forts et les domaines nécessitant des améliorations. En utilisant cette approche, les différents piliers de la performance pourraient être adaptés pour correspondre aux compétences et aux objectifs spécifiques de Novo Nordisk, tels que l'expertise scientifique, la collaboration inter fonctionnelle, l'innovation, la responsabilité sociale, etc.

En revisitant la "maison des performances" chez Novo Nordisk, les gestionnaires et les employés pourraient avoir une vue d'ensemble des compétences et des domaines clés nécessaires pour réussir au sein de l'organisation. Cela permettrait d'identifier les forces de chaque individu ainsi que les lacunes potentielles nécessitant un développement continu.

L'application de cette méthode d'évaluation des performances permettrait à Novo Nordisk de mieux cibler les besoins de développement, d'élaborer des plans de développement individuel des compétences plus précis et de favoriser une culture de croissance continue et ciblée au sein de l'entreprise. Elle s'effectue selon les critères ci-dessous :

✓ **Objectifs**

Quelles ont été les contributions les plus importantes de l'employé cette année ? Les objectifs ont-ils été atteints dans les délais et dans la care prévue ?

✓ **Priorités** : Comment l'employé va-t-il géré les changements de priorités ?

✓ **Travail :** L'employé va-t-il contribué de manière cohérente aux responsabilités définies dans sa description de poste ?

✓ **Comportement :** La charte d'éthique de Novo Nordisk. Comment les résultats ont-ils été obtenus ? Comment les comportements appropriés ont-ils été démontrés dans l'obtention des résultats ?

Conversation sur les récompenses : l'évaluation de performances est liée à l'attribution d'une prime annuelle, le manager communique la décision relative à la prime annuelle à l'employé.

En conclusion, la présentation du processus d'évaluation des compétences des salariés au sein de Novo Nordisk Tizi Ouzou souligne l'engagement de l'entreprise envers le développement professionnel de ses employés. Ce processus offre une approche structurée et transparente pour évaluer, améliorer et reconnaître les compétences individuelles, contribuant ainsi à renforcer l'expertise au sein de l'organisation et à promouvoir une culture de croissance continue.

2.2/ Présentation de la mobilité interne à Novo Nordisk de Tizi-Ouzou :

La mobilité interne est un élément clé de la gestion des ressources humaines au sein de NOVONORDISK Tizi-Ouzou. Elle offre à entreprises l'opportunité de développer et de retenir leurs talents, tout en favorisant la croissance professionnelle des employés. Dans cette section, nous explorerons la dynamique de la mobilité interne au sein de Novo Nordisk Tizi-Ouzou. Nous mettrons en lumière les politiques, les pratiques et les avantages associés à la mobilité interne au sein de cette entreprise, en mettant l'accent sur son importance pour le développement professionnel des employés et la réalisation des objectifs organisationnels.

2.2.1/ Les Types de mobilités au sein de NOVONORDISK Tizi Ouzou :

Trois (03) types de mobilité sont utilisés à Novo Nordisk Tizi-Ouzou, les missions de courte durée, La mission à long terme, Embauche locale internationale.

➤ **Les missions de courte durée** sont des missions temporaires d'une durée de 1 à 12 mois. Elles s'adressent aux salariés qui participent à un programme de promotion des talents, qui souhaitent se perfectionner en effectuant une mission ou qui ont un besoin professionnel essentiel sur le lieu d'accueil. Le but : Intérêt et développement des employés, Durée : 1-12 mois, Rémunération : Salaire brut à domicile, STI à domicile, LTI à domicile, Eléments

essentiels à la mission : Immigration, Billets d'avion : Assurance voyage, Soutien fiscal, Famille accompagnante.

➤ **La mission à long terme** (Long Term Assignment, LTA) s'applique aux employés provisoirement envoyés en mission, à la demande de Novo Nordisk, dans un autre pays pendant plus d'un an, mais pas plus de 3 ans, au même endroit. Il est supposé que l'employé reviendra à son lieu de travail d'origine une fois la mission terminée, sauf indication contraire. Directives pour les missions à long terme,

Objet: Expérience mondiale et développement ou déploiement des capacités essentielles/stratégiques, Durée : 1 à 3 ans, Rémunération : Salaire net basé sur l'approche du package salarial du pays d'origine, Hôte: Prime à court terme (Short Term Incentive, STI), Avantages du pays d'origine ou hôte: Prime à long terme (Long Term Incentive, LTI), Éléments fondamentaux essentiels à la mission: Immigration , Billets d'avion et Assurance voyage, Aide fiscale, Hébergement, Expédition de biens ménagers.

➤ **Embauche locale internationale (Mobilité Internationale)** (International Local Hire, ILH). C'est un transfert international entre les entités Novo Nordisk. Le transfert est définitif. Durée : définitive, La mission est motivée par l'employé ou en raison de capacités essentielles ou stratégiques. Comment lancer une mission ?

○ **Présentation de la mobilité internationale**

La mobilité internationale revêt une importance capitale, car elle reflète l'ouverture de Novo Nordisk Tizi Ouzou sur la scène mondiale, son engagement envers le perfectionnement professionnel de ses employés, et sa volonté de favoriser les opportunités d'avancement au sein de l'entreprise. Comprendre les possibilités de mobilité internationale est essentiel pour appréhender de manière globale la stratégie de l'entreprise. Les salariés de Novo Nordisk Tizi-Ouzou ont la possibilité de postuler pour des postes à l'international. Novo Nordisk offre cette opportunité à l'ensemble de ses filiales dans le monde, permettant à ses salariés de soumettre leur candidature en examinant leur Plan de Développement Individuel (IDP) s'il correspond au profil recherché. Avant de recruter en externe, Novo Nordisk diffuse une annonce par e-mail dans l'ensemble de ses filiales pour la recherche d'un candidat en interne, offrant ainsi à ses salariés la possibilité de postuler et de bénéficier de cet avantage.

La mobilité à Novo Nordisk fait référence à la possibilité pour les employés de l'entreprise de se déplacer entre différents postes, départements ou sites de l'entreprise, que ce soit au niveau local, régional ou international. Cette mobilité peut inclure des opportunités de

développement de carrière, de formation et d'expérience professionnelle dans divers domaines fonctionnels ou géographiques.

Alors que Novo Nordisk se développe dans le monde entier, les compétences internationales et interculturelles, ainsi que l'état d'esprit des employés, revêtent une importance et un impact encore plus importants pour la stratégie commerciale de Novo Nordisk.

○ **Les principaux moteurs de la mobilité internationale**

La croissance commerciale au niveau mondial, nécessitant le transfert et l'alignement des valeurs Novo Nordisk Way au sein de ses unités commerciales. En effet, le besoin de renforcer les capacités organisationnelles en déployant des connaissances essentielles ou spécialisées là où elles sont nécessaires. L'expérience mondiale d'employés à haut potentiel qui ont démontré leur capacité, leur engagement et leur aspiration à occuper des postes plus élevés et à s'y épanouir.

Les directives de mobilité pour les employés et les fonctions P&O DRH sont conçues pour répondre aux questions les plus fréquentes et aux conseils de base lors de la planification d'une mission internationale telles que :

- Que faut-il pour réussir une mission ?
- Que dois-je savoir à propos du calendrier des activités ?
- Avec qui dois-je travailler pour obtenir de l'aide pendant le processus ?
- Quels sont les éléments essentiels « à ne pas manquer » pour préparer une mission ?
- Comment choisir la bonne catégorie de mission ?
- Quels sont les coûts ?

○ **Étapes du processus de mobilité International :** Il existe 3 étapes qui permettent de lancer le processus de mobilité.

Étape 1 : le responsable travaille en partenariat avec Global Mobility Services

Si un responsable a un candidat en tête et souhaite lancer le processus, la première étape consiste en un partenariat avec Global Mobility Services. Global Mobility Services peut aider le processus de décision concernant la catégorie de mission la plus appropriée pour répondre aux besoins de l'entreprise.

Étape 2 : préparation du dossier

La préparation du dossier est lancée en soumettant le formulaire lié à la catégorie de mission. A base de formulaires informatisés. Le formulaire peut être initié par secteur d'activité ou par RH hôte. Ainsi, la saisie des bonnes informations dès le début est essentielle pour le reste du processus de missions.

Étape 3 : signature du responsable et de l'employé

La mobilité mondiale (Global Mobility) consiste à transférer les employés au-delà des frontières pour garantir que les bonnes compétences se trouvent au bon endroit au bon moment afin d'exécuter notre stratégie commerciale.

Global Mobility : Les "Global Mobility Services" sont des services qui facilitent la mobilité internationale des employés au sein d'une entreprise. Ces services visent à soutenir les salariés lorsqu'ils sont amenés à travailler dans un autre pays, que ce soit de manière temporaire ou permanente. Ils englobent généralement des aspects tels que la gestion des visas et des permis de travail, la recherche de logement, l'assistance fiscale, la gestion des déménagements, et l'adaptation à la culture et aux pratiques professionnelles du nouveau pays.

En ce qui concerne Novo Nordisk Tizi-Ouzou, l'entreprise peut avoir recours aux Global Mobility Services pour faciliter la mobilité internationale de ses employés. Étant une entreprise mondiale avec des filiales dans de nombreux pays, Novo Nordisk peut être amenée à déployer des salariés dans diverses régions pour des missions spécifiques, des projets, ou des postes à l'étranger. Ainsi, l'utilisation de services de mobilité internationale permet à Novo Nordisk de soutenir efficacement ses employés dans leurs transitions internationales, tout en garantissant une gestion fluide et conforme aux réglementations en vigueur dans les différents pays d'opération de l'entreprise. En outre, cela démontre l'engagement de Novo Nordisk envers le développement professionnel de ses employés en leur offrant des opportunités au niveau mondial, tout en renforçant sa position en tant qu'employeur attractif et soucieux du bien-être de ses salariés.

Le diagnostic et l'analyse du système d'évaluation des compétences et de la mobilité interne chez Novo Nordisk visent à évaluer et à améliorer la gestion des compétences et des opportunités de mobilité au sein de l'organisation. Cette démarche permet d'identifier les forces, les lacunes et les opportunités d'évolution pour les collaborateurs, tout en soutenant la stratégie commerciale mondiale de Novo Nordisk. Cette évaluation approfondie s'inscrit dans une démarche proactive visant à garantir que les compétences critiques sont développées, reconnues et mises à profit au sein de l'organisation, tout en offrant aux employés des

opportunités de croissance professionnelle et de développement de carrière enrichissantes. En fonction de ce diagnostic et de cette analyse, Novo Nordisk pourra mettre en place des mesures visant à optimiser son système d'évaluation des compétences et à renforcer ses initiatives de mobilité interne, offrant ainsi un environnement favorable à l'épanouissement professionnel de ses collaborateurs et à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

En conclusion, la présentation de la mobilité interne à Novo Nordisk Tizi Ouzou met en lumière l'importance stratégique de cette dimension dans la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. En favorisant la mobilité internationale, Novo Nordisk offre à ses employés la possibilité d'évoluer professionnellement à l'échelle mondiale, tout en renforçant son engagement envers leur développement professionnel. La mise en place de politiques et de pratiques favorisant la mobilité interne témoigne de la vision globale de l'entreprise et de son souhait de retenir et de développer ses talents en interne. En outre, en offrant des opportunités de mobilité internationale, Novo Nordisk renforce sa position en tant qu'employeur attractif et soucieux du bien-être de ses salariés. Ce chapitre met en évidence l'importance de la mobilité interne dans la stratégie globale de Novo Nordisk Tizi Ouzou, en soulignant son impact sur le développement professionnel des employés et sur la réalisation des objectifs organisationnels à long terme.

Section (03) : Contribution du processus d'évaluation des compétences des salariés pour la mobilité interne au sein de ALDAPH-NOVO NORDISK Tizi-Ouzou

La contribution du processus d'évaluation des compétences des salariés à la mobilité interne au sein de ALDAPH-NOVO NORDISK Tizi-Ouzou revêt une importance capitale dans la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise. Cette section vise à analyser en détail comment ce processus impacte la capacité des employés à évoluer au sein de l'organisation. En combinant des données qualitatives et quantitatives, nous chercherons à comprendre comment l'évaluation des compétences influence les opportunités de mobilité interne, tout en proposant des recommandations pour renforcer ce lien crucial dans le développement professionnel des salariés.

3.1/ Cadre méthodologique de la recherche :

Pour évaluer le processus d'évaluation des compétences et la mobilité interne au sein de Novo Nordisk Tizi Ouzou, on a utilisé une approche méthodologique mixte, combinant à la

fois des méthodes qualitatives et quantitatives. Cette approche a permis d'obtenir une compréhension approfondie des expériences individuelles des employés.

3.1.2/ Méthodes de collecte de données :

1. Entretiens : Des entretiens semi-structurés ont été menés avec des employés et responsables de différents niveaux hiérarchiques au sein de l'entreprise. Ces entretiens ont permis d'obtenir des perspectives détaillées sur le processus d'évaluation des compétences et la mobilité interne, en mettant l'accent sur les expériences personnelles et les défis rencontrés.

2. Consultation de la plateforme (Système) NOVONORDISK Tizi-Ouzou et celle de DANEMARK :

Nous avons eu accès à la plateforme dédiée au processus d'évaluation des compétences et de la mobilité interne, ce qui nous a permis de prendre connaissance des procédures de gestion de l'évaluation des compétences et de la mobilité interne. De plus, nous avons pu consulter des figures qui ont contribué à une meilleure compréhension du processus.

3. Observations sur le terrain : Des observations directes ont été effectuées pour comprendre le processus d'évaluation des compétences en action, ainsi que pour évaluer la dynamique organisationnelle liée à la mobilité interne.

3.1.3/ Sélection de l'échantillon :

L'échantillon a été sélectionné de manière à représenter divers départements au sein de Novo Nordisk Tizi Ouzou. Cela inclut des employés de différents services, des managers et des membres de l'équipe de direction. L'objectif était d'obtenir une perspective complète et diversifiée sur le processus d'évaluation des compétences et la mobilité interne au sein de l'entreprise.

3.1.4/ Validité et fiabilité des données :

Pour garantir la validité des données, des efforts ont été déployés pour assurer que les questions posées lors des entretiens étaient pertinentes et couvraient tous les aspects pertinents du sujet. De plus, des techniques de triangulation ont été utilisées, en croisant les données provenant de différentes sources pour renforcer la validité des conclusions.

➤ Outils d'analyse :

Les données qualitatives issues des entretiens et des observations ont été soumises à une analyse thématique, permettant de dégager des thèmes clés et des motifs récurrents. Les

données quantitatives provenant des consultations de système ont été analysées à l'aide de logiciels statistiques pour identifier des tendances significatives et des corrélations. Cette combinaison d'approches analytiques a permis une évaluation complète du processus d'évaluation des compétences et de la mobilité interne au sein de Novo Nordisk Tizi Ouzou.

3.2/ Contribution du processus d'évaluation des compétences à la mobilité interne au sein de Novo Nordisk Tizi Ouzou

L'évaluation des compétences et la mobilité des travailleurs sont des outils de management stratégique dans un secteur d'activités économiques à forte concurrence comme celui de l'industrie pharmaceutique.

En effet, si le développement des compétences signifie, mesurer le niveau et la qualité des compétences des travailleurs, mobilité des travailleurs au sein d'une entreprise s'entend par le changement de poste, de fonction, de lieu ou d'entreprise. Les deux notions peuvent exister l'une sans l'autre dans la gestion d'une entreprise. Dans ce cas, nous assistons souvent à une inadéquation entre postes et profils.

3.2.1/ Les apports du processus d'évaluation des compétences sein de Novo Nordisk Tizi-Ouzou

Afin d'optimiser le rendement des travailleurs, il est primordial d'évaluer les compétences pour savoir gérer la mobilité, ces deux outils permettent ainsi une meilleure gestion des ressources humaines.

3.2.1.1/ Les apports du processus d'évaluation des compétences pour les salariés

Pour les employés de Novo Nordis Tizi-Ouzou, le dispositif d'évaluation des compétences leur permet, entre autres, de :

- Faire reconnaître leurs aptitudes, talents et performance : à travers les outils mis à disposition de tous les employés ainsi que leur manager, notamment l'entretien périodique One to One, le processus Talk to grow (parler pour grandir) ou l'employé à l'occasion de discuter avec son manager et met l'accent sur son potentiel, sa manière de faire le travail et ses perspectives.
- S'épanouir durablement dans leurs missions : les entretiens individuels one to one effectué périodiquement permettent aux salariés d'avoir des feedbacks sur son rendement et sa manière de faire le travail, il peut aussi bénéficier des conseils de son manager pour trouver

des solutions aux problèmes rencontrés et résoudre les difficultés, ce qui l'aide à s'épanouir et accomplir ses missions convenablement.

➤ Gérer convenablement l'évolution de leurs carrières : durant les divers entretiens one to one et le IDP (plan de développement individuel) non des propositions d'évolutions de carrière sont faites mais aussi des plans d'actions sont arrêtés en commun et en accord entre employé et manager pour atteindre les objectifs. Ces plans détaillent les activités à entreprendre, les délais de réalisation ainsi que les moyens à utiliser.

➤ Négocier une promotion et une augmentation de salaire : ce point est négocié durant l'entretien individuel de fin d'année, ou chaque employé est récompensé selon ses compétences systématiquement par une augmentation de salaires et éventuellement une promotion selon les capacités de l'organisation.

3.2.1.2/ Les apports du processus d'évaluation des compétences pour l'entreprise

En identifiant les compétences actuelles et potentielles des employés, les responsables RH peuvent planifier des formations ciblées, gérer la mobilité interne des collaborateurs. Et ainsi, permettre à l'entreprise :

➤ Détecter les écarts en compétences de l'entreprise. Ce qui permet d'identifier précisément les compétences disponibles et celles à obtenir pour rester compétitif sur son secteur d'activité. A savoir, dans ce cas, que Novo Nordisk privilégie le développement des compétences par la mise en place de plans de développement individuels adaptés avant d'embaucher de nouveaux talents.

➤ Aligner les talents avec les opportunités internes. En effet, en évaluant les compétences nécessaires pour chaque fiche de poste, les managers peuvent orienter les employés vers les postes où ils seront capables d'exprimer pleinement leurs talents et contribuer, ainsi, à la réussite de l'entreprise.

➤ L'évaluation des compétences contribue au renforcement de la culture d'entreprise et à son image de marque, sachant que Novo Nordisk est classée 3eme meilleurs employeurs à l'échelle internationale : la prise en compte et la valorisation des compétences en entreprise de chacun est la clé d'une stratégie de gestion des compétences efficace. En montrant qu'elle prend en compte les aspirations de ses employés et qu'elle est prête à investir dans leur développement individuel pour répondre aux besoins de l'entreprise et des collaborateurs, Novo Nordisk est une entreprise qui contribue à fidéliser les talents et à renforcer l'engagement des employés.

A cet effet, nous pouvons déduire que l'évaluation des compétences est une préoccupation majeure pour NOVO NORDISK Tizi-Ouzou qui vise le progrès dans tout ce qu'elle entreprend.

3.2.2/ Les enjeux de la mobilité interne au sein de NOVO NORDISK Tizi-Ouzou

La mobilité développée au sein de NOVONORDISK permet de répondre efficacement aux différentes contraintes de fonctionnement que cette dernière peut rencontrer. Ces contraintes amènent l'entreprise à développer des stratégies qui permettent une conciliation et une utilisation optimale des ressources humaines.

Les enjeux de la mobilité sont multiples et peuvent être profitables à l'entreprise, au salarié et idéalement à chacun d'entre eux, plaçant la mobilité dans une logique gagnant-gagnant.

3.2.2.1/ Les enjeux de la mobilité interne pour les salariés

Pour les salariés, la mobilité interne représente également des avantages puisqu'elle permet un changement ou une évolution de poste. Elle favorise l'évolution professionnelle tout en restant dans une entreprise dont les valeurs et les outils et les conditions de travail sont déjà connus par le salarié.

De plus, elle permet aux salariés de développer leurs compétences, de se challenger et de poursuivre leurs ambitions professionnelles au sein d'une même entreprise.

3.2.2.2/ Les enjeux de la mobilité interne pour l'entreprise

Sur ce point, nous allons faire une analyse des enjeux de la mobilité interne au sein de NOVO NORDISK Tizi Ouzou :

➤ Renforcer la fidélité des collaborateurs

Les collaborateurs sont plus que jamais attachés à l'évolution professionnelle et à l'employabilité. La mobilité interne permet justement de répondre à leurs attentes à ce sujet, en leur offrant la possibilité d'évoluer et d'augmenter leurs compétences sans avoir à changer d'entreprise.

Aussi, une véritable politique de mobilité interne peut être perçue comme un signe de reconnaissance de l'employeur car il montre la confiance que l'entreprise accorde à ses salariés. En ce sens, une mobilité interne augmente considérablement le sentiment d'appartenance des collaborateurs et leur engagement dans l'entreprise.

Si l'employeur leur fait confiance et répond à leurs attentes, les salariés seront plus investis

dans l'entreprise et plus fidèles sur le long terme.

➤ **Augmenter la productivité des équipes**

La mobilité interne offre une alternative particulièrement intéressante au recrutement externe. Elle permet ainsi à l'entreprise de capitaliser sur les compétences des collaborateurs, qui seront plus rapidement opérationnels qu'un nouveau collaborateur car ils connaissent déjà le fonctionnement de l'entreprise, sa culture, ses enjeux et parfois même certaines opérations techniques. Il aura donc besoin d'un temps d'adaptation plus court.

Aussi, la mobilité interne contribue à renforcer la motivation des collaborateurs parce qu'ils se sentent reconnus et responsabilisés. D'une certaine manière, la mobilité interne horizontale ou verticale peut être considérée comme une récompense ou une promotion et ainsi donner des ailes aux collaborateurs. On estime ainsi que les salariés ayant fait l'objet d'une mobilité interne sont 30% plus motivés que les autres collaborateurs.

➤ **Faciliter le recrutement et l'onboarding**

En choisissant de développer une véritable politique de mobilité interne, Novo Nordisk facilite considérablement le recrutement et gagne du temps et de l'argent. Elle passe ainsi moins de temps à diffuser des offres d'emplois et à rencontrer des collaborateurs potentiels pour se concentrer sur les salariés qui veulent évoluer en interne. Par la même occasion, l'entreprise assure la réussite du recrutement en faisant appel à des collaborateurs qui ont déjà fait leur preuve et qui matchs à coup sûr avec les valeurs de l'entreprise, l'équipe et l'environnement de travail. Avec la mobilité interne, on passe aussi moins de temps à former le collaborateur et à l'intégrer, et on réalise ainsi de véritables économies.

➤ **Capitaliser sur les compétences des collaborateurs**

La notion de compétence est un élément clé des stratégies RH de Novo Nordisk. les compétences des salariés sont une arme de choix pour maintenir la résilience de l'entreprise.

Dans ce contexte, la mobilité interne permet de repositionner les collaborateurs en interne en fonction des compétences dont l'entreprise a besoin. En plus de répondre précisément aux besoins opérationnels du poste à pourvoir,

A travers cette section, nous pouvons déduire que la mobilité interne, de manière implicite, développent les compétences des employés de Novo Nordisk, et au vu des nombreuses possibilités d'évolution de carrières qu'elle offre, nous déduisons que cela aide et contribue à leur développement, ce qui nous permet de confirmer nos deux hypothèses.

Confirmation des hypothèses :

➤ La polyvalence influence sur l'acquisition, le transfère et le développement des compétences chez les salariés de Novo Nordisk :

En effet, nous avons pu constater au cours de cette étude que les outils utilisés par l'entreprise Novo Nordisk pour assurer le développement et l'évaluation des compétences de ses employés, sont basés sur le partage de connaissances et d'expérience à travers des coatching, des formations sur le tas et autres.... Ce qui a permis aux salariés d'acquérir de connaissances, de nouvelles compétences pour faciliter l'exercice les tâches.

➤ L'expérience professionnelle facilite la mobilité interne et permet la promotion des salariés de Novo Nordisk. :

L'expérience par le terrain conforte l'idée évoquée précédemment sur le développement individuel des employés selon la Règle : 70-20-10 corrélation entre avoir des compétences et être compétent, qui nécessite non seulement des connaissances, acquises lors des formations (à 10%), et l'acquisition de ces connaissances et des compétences sur le terrain en exerçant le métier et aussi avec des équipes et des environnements différents (à 20%).

Cette variabilité de situations et d'activités rencontrée est décrite au travers dans le process Talktogram et des divers entretiens (one to one) et met en avant la notion de la mobilité interne et des objectifs tracés pour l'avenir de l'employé.

Conclusion au chapitre

Les résultats de l'enquête menée au sein de NOVO NORDISK Tizi-Ouzou prouvent que la plupart employés arrivent à identifier leurs comportements selon les bases de la mobilité interne.

Après l'examen des résultats, nous pouvons conclure que les employés révèlent la dominance du facteur des compétences dont ce dernier pèse absolument de son poids sur la décision de la mobilité interne.

Dans l'analyse de la dynamique de la mobilité interne qui repose sur les connaissances, la formation, l'expérience, le savoir-faire, la motivation, la polyvalence.... Le développement des compétences dans NOVO NORDISK Tizi-Ouzou est le résultat d'une politique et stratégie de déploiement de tous les acteurs, ce qui garantit la performance, le renforcement des liens et la pérennité de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

Conclusion générale

L'évaluation des compétences et la mobilité interne sont deux piliers fondamentaux de la gestion stratégique des ressources humaines dans l'entreprise Novo Nordisk Algérie. Tout au long de ce travail, nous avons mis en lumière l'importance de ces deux concepts, ainsi que leurs interactions dynamiques dans le contexte du développement des talents et de l'employabilité des collaborateurs.

L'évaluation des compétences, tout d'abord, s'avère être un processus indispensable pour assurer la performance continue des employés et pour identifier les besoins en développement. Grâce à une évaluation régulière et structurée, l'entreprise peut non seulement mesurer les capacités actuelles de son personnel, mais aussi anticiper les compétences futures nécessaires pour répondre aux défis stratégiques. L'utilisation de méthodes variées, telles que l'évaluation annuelle, l'auto-évaluation ou la méthode du 360°, permet de brosser un portrait global des forces et des axes de progression de chaque individu, tout en contribuant à leur motivation et à leur engagement.

D'autre part, la mobilité interne se présente comme une réponse concrète aux besoins d'évolution, de fidélisation et de flexibilité de l'entreprise Novo Nordisk Algérie. En offrant aux employés des perspectives d'évolution, la mobilité permet de réduire l'asymétrie d'information liée aux recrutements externes, tout en valorisant les compétences internes. Elle favorise également le transfert des connaissances au sein de l'organisation et renforce les capacités d'adaptation face aux changements économiques et organisationnels. La mobilité interne, lorsqu'elle est bien gérée, devient un moteur essentiel de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), permettant à l'entreprise de s'ajuster rapidement aux mutations du marché et de rester compétitive.

La corrélation entre l'évaluation des compétences et la mobilité interne est donc indéniable. Une évaluation rigoureuse et régulière constitue la base sur laquelle se fonde une politique de mobilité interne efficace. En identifiant les compétences existantes (qui correspondent à l'expérience professionnelle) et celles à développer (à travers la polyvalence), l'évaluation permet de mieux orienter les employés vers les postes qui correspondent à leurs aspirations et à leurs aptitudes. Par ailleurs, la mobilité interne encourage le développement des compétences, car elle pousse les salariés à élargir leur champ d'expertise et à s'adapter à de nouveaux environnements professionnels. (Confirmation des deux hypothèses).

Toutefois, il est crucial de rappeler que la mise en œuvre de ces processus n'est pas sans difficultés. L'entreprise Novo Nordisk Algérie doit surmonter des obstacles organisationnels, psychologiques, et parfois culturels pour assurer la réussite de l'évaluation

des compétences et de la mobilité interne. La résistance au changement, l'absence de transparence dans les processus de gestion des talents, et le manque d'accompagnement des collaborateurs sont autant de facteurs qui peuvent compromettre l'efficacité de ces outils.

En conclusion, l'évaluation des compétences et la mobilité interne sont des leviers essentiels pour la gestion et le développement des talents de l'entreprise Novo Nordisk Algérie, en particulier dans un environnement économique en constante évolution. Leur complémentarité permet non seulement de renforcer l'engagement des employés et de garantir leur employabilité, mais aussi d'assurer une meilleure flexibilité et réactivité organisationnelle. Pour une gestion optimale des ressources humaines, il est donc indispensable de mettre en place des systèmes cohérents et interconnectés qui favorisent à la fois l'évaluation, le développement et la mobilité des compétences, permettant ainsi à l'entreprise de mieux répondre aux défis de demain.

Bibliographie

❖ *Bibliographie*

- Abraham, Jocelyne. (2004). « Marché interne du travail: enjeux et limites de la mobilité », Chapitre 3 - In : Coord. par Guerrero S., Cadin L., Roger A., **La gestion des carrières**, Vuibert-Fnege, pp.35-54.
- Alain MEIGNANT, Les compétences de la fonction des ressources humaines, Edition Liaisons, 1995
- Apec , « Politiques et pratiques de mobilité des cadres dans les entreprises », Les études de l'emploi cadre de l'Apec, no 2013-46
- Argote and Ingram (2000), "Knowledge transfer : a basis for competition advantage in firms", Organisational behavior and human decision processes, N°82.
- Bader F « le développement de l'employabilité des agents de maîtrise : une démarche vers le développement durable ». CEROG, journée développement durable, AIMS.IAE d'AIX-en Provence, 11-5-2005.
- BARBEL M., « Le grand livre de formation », Edition DUNOD, paris, 2012
- BOURCIER Caroline, « enjeux et pratiques de la mobilité interne », mémoire de master Recherche de gestion des ressources humaines et des relations sociales, université Paris, I, Pantheon Sorbonne, 2006
- Bryan, Lowell L. et Claudia I. Joyce (2007), « Talent Marketplaces », Mobilizing Minds: Creating Wealth from Talent in the 21st-Century Organization, New York, McGraw-Hill
- Campion, Michael A., Lisa Cheraskin et Michael J. Stevens (1994). « Career related antecedents and outcomes of job rotation », Academy of Management Journal, vol. 37, no 6,
- CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Edition Collection Synthex, Pearson, Paris, 2008,
- CASPAR, J GUY MILLET, Apprécier et valoriser les hommes, Edition Liaisons, Paris, 1990,
- Chaminade B. (2003), Identifier et fidéliser vos salariés de talents, AFNOR
- Charline Tripet, La mobilité interne des employés : enjeux et pratiques ? Le cas des collectivités X et Y, Gestion et management. 2015.
- Cheraskin, Lisa et Michael A Campion (1996). « Study clarifies job-rotation benefits », Personnel Journal, vol. 75, no 11,

- Chloé GUILLOT SOULEZ, La gestion des ressources humaines, Editions Gualino Lextenso, Paris, 2008,
- Claire Bourguignon, Pour enseigner les langues avec le CECRL-clés et conseils, Edition Delagrave, Paris, 2014, p. 61&62 .
- CLEVY LEBOYER, La motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, Edition d'Organisation, 1998, cité par Jérôme AUBERTHIER,
- Conger, Jau A. (2010). « Developing Leadership Talent: Delivering on the Promise of Structured Programs », Strategy- driven talent management: a leadership imperative, 1stéd, San Francisco, Jossey-Bass,
- Danielle POTOCKI MALICET, Elément de sociologie du travail et de l'organisation », Edition économisa, Paris,1997,
- Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian (2000). « Une nouvelle conception de la mobilité pour repenser les parcours individuels », La nouvelle gestion des cadres: employabilité, individualisation et vie au travail, 2eéd Vuibert, Paris, Vuibert
- Dany, Françoise et Yves-Frédéric Livian « La nouvelle gestion des carrières , La nouvelle gestion des cadres : employabilité, individualisation et vie au travail, 2e éd, Vuibert, Paris, 2000
- E CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Edition Collection Synthex, Pearson,Paris, 2008
- EAN MARIE Peretti, « ressource humaines et gestion du personnel », Edition, Vuibert, paris, 1994
- Gandz, Jeffrey (2006), « Talent development: The architecture of a talent pipeline that works », Ivey Business Journal, vol. 70, no 3
- Goux G. and Morin E. (1997), “Train or pay : does it reduce inequalities to encourage firms to train their workers?”, CEPR Workshop “Rising Inequalities”.
- Guérin, Gilles et Thierry Wils (1992) , « La gestion des carrières : une typologie des pratiques », Gestion, vol. 17, no 3
- GUY LE BORTEF, Ingénierie et évaluation des compétences, 4eme Edition d'Organisation, Paris, 2004
- Guy Le Boterf, De la compétence, essai sur un attracteur étrange, les éditions d'organisation, 2004

- Henri Mahé de BOISLANDELLE, Dictionnaire de Gestion, Concepts et Outils, Edition Economica, Paris.
- Jean-Marie PERETTI, Dictionnaire des Ressources Humaines, 2e Edition Vulbert, 2001
- JEAN-PIERRE Citeau, Gestion des ressource humaines, 4 éme Armand Colin, paris, septembre 2002.
- Julie ARANEDER, Catherine LEPUT, La mobilité interne, Edition collection, 2009
- LEVY-LEBOYER Claude, Gestion des compétences, 2ème édition d'organisation, Paris, 2009.
- LOIC C., « Gestion des ressources humaines », Edition Dunod, paris 1991,
- Mallet lois, « organisation qualifiante, coordination et incitation », dans la production de compétence dans l'entreprise, CEDEFOP, revue Européenne, n°5, 1995,
- Maxime MORENO, « gestion des ressources humaines », 2008,
- Mignonac, K. (2004), « Comprendre et favoriser la disposition des ingénieurs et des cadres envers la mobilité géographique intra-organisationnelle » in Roger A., Guerrero S., et Cerdin J-L., Gérer les carrières : Enjeux et perspectives, pp. 99-113, Paris : Vuibert.
- Notais Amélie, « l'influence de la mobilité interne sur le transfert de connaissance intra-organisationnel », XXIII Tutorat collectif des IAE, juin, 2005
- OCDE, 1998, L'investissement en capital humain, une comparaison internationale, Centre pour la recherche et l'innovation dans l'enseignement.
- Ortega, j. « Job rotation as a Learning Mechanism, Management science, Oct, 47, n°10
- PERETTI Jean Marie, Tous DRH : Pour savoir comment choisir un collaborateur, le former, le rémunérer, gérer le temps, négocier, Edition d'Organisation, Paris, 2003
- Quaintance, Marilyn K, « Internal Placement and Career Management », Human resource planning, employment & placement, vol. 2, Washington, D.C., Bureau of National Affairs, coll. ASPA/BNA séries, 1989
- RE CAMPOY, E MACLOUF, K MAZOULI, et al, Gestion des Ressources Humaines, Edition Collection Synthex, Pearson, Paris, 2000
- Research, Taleo. « La Mobilité des Talents », Edition Livre Blanc, 2011

- ROMALAERP, (2000), « Rencontres et organisation », in Austissier D. et Wacheux F, structuration et management
- Schein E., “The Individual, the Organization and the Career:a Conceptual Scheme”, Journal of Applied Behavioral Science, vol. 7, n°4, 1971
- Sollogoud M. (1992), « L’approche en termes de capital humain », Travail et emploi, n°54
- T BRUNET et G VINOGRADOFF, Dictionnaire de l'Emploi et des Ressources Humaines, Edition Hatier, coll. Initial, 2001, P374. Cité par Jérôme AUBERTHIER
- TY ALOUANE, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer, Stiftung, 1997
- Vardi, Yoav, Organizational Career Mobility: An Integrative Model », The Academy of Management Review, vol. 5, no 3, 1980
- Vardi, Yoav et Tove Helland Hammer (1977). « Intra organizational Mobility and Career Perceptions among Rank and File Employees in Different Technologies », The Academy of Management Journal, vol 20, no 4,.
- Vatteville E. (2003), Management stratégique de l'emploi, EMS, Management et Société.
- WEISS Dimitri et autres La gestion des compétences. Au-delà des discours et des outils, un guide pour l'action des DRH », Personnel n° 330, février 1992, p.342
- Y ALOUANE, Gestion des Ressources Humaines, Konrad Adenauer, Stiftung, 1997,
- Yost, Paul R, ET Mary Mannion Plunkett (2010). « Developing Leadership Talent Through Experiences », Strategy- driven talent management: a leadership imperative, 1st éd, San Francisco, Jossey-Bass
- YVES EMERY ET François Gonin, dynamiser les ressources humaines, Edition collection, 1999
- M THEVENET, Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson, Paris, 2007

Annexes

Individual Development Plan

Name:

[Name]

Position:

[Position]

Reflections from my IDP preparation :

[My strengths, motivators, opportunities, long-term goals, work-life balance,...]

Development focus (choose one):


☐

In current
position


☐

Of current
position


☐

For next
position

My present development goal:

[Development goal]

Activities to reach my goal:

Deadline:

How to apply in my daily work:

1.	[Development activity]	[xx.xx.xx]	[How to apply the activity]
2.	[Development activity]	[xx.xx.xx]	[How to apply the activity]
3.	[Development activity]	[xx.xx.xx]	[How to apply the activity]

Date for following up on the plan:

[xx.xx.xx]



Manager's signature, date:

Employee's signature, date:



Individual Development Plan

Name: XXXXX
initials: XXXX
EVP Area: Global P&O

Current role: Project manager – Talent succession

Manager initials: XXXX

Location:
Bangalore, India

Mobility preferences:

Mobile	Y/N
Geographical areas	Priority 1
Lorem ipsum	Priority 2
Lorem ipsum	Priority 3

Short-term career aspiration (0-2 Years)

Description of Short-term career aspiration

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
 sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore
 magna aliqua. Augue neque gravida in fermentum et
 sollicitudin. Sagittis aliquam malesuada bibendum arcu.
 Fusce ut placerat orci nulla pellentes.

Short-term career aspiration for Global Job Roles

Global Job Roles (UK) – Drop down

Long-term career aspiration (3-5 Years)

Description of Long-term career aspiration

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit,
 sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore
 magna aliqua. Augue neque gravida in fermentum et
 sollicitudin. Sagittis aliquam malesuada bibendum arcu.
 Fusce ut placerat orci nulla pellentes.

Long-term career aspiration for Global Job Roles

Global Job Roles (UK) – Drop down

Make your development a competitive advantage

Focus Skills

Focus skills – Strengths

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit.
 sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore
 magna aliqua. Augue neque gravida in fermentum et
 sollicitudin. Sagittis aliquam malesuada bibendum arcu.
 Fusce ut placerat orci nulla pellentes.

Focus skills – Development areas

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit,
 sed do eiusmod tempor incididunt ut labore et dolore
 magna aliqua. Augue neque gravida in fermentum et
 sollicitudin. Sagittis aliquam malesuada bibendum arcu.
 Fusce ut placerat orci nulla pellentes.

Individual Development Plan

Name: XXXXXInitials: XXXXEVP Area: Global P&O

Current role: Project manager – Talent succession

Manager initials: XXXX

7

Location:

Bangalore, India

Mobility preferences:

Mobile

Geographical areas

Lorem ipsum

Y/N100

Summary

70% learning through experience

Development goals

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing
2. Sagittis aliquam malesuada bibendum arcu
3. Fusce ut placerat orci nulla pellentes

Development activities

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing
2. Sagittis aliquam malesuada bibendum arcu
3. Fusce ut placerat orci nulla pellentes

Deadlines

1. 7/16/21
2. 7/16/21
3. 7/16/21

20% learning through others

Development goals

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing
2. Sagittis aliquam malesuada bibendum arcu
3. Fusce ut placerat orci nulla pellentes

Development activities

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing
2. Sagittis aliquam malesuada bibendum arcu
3. Fusce ut placerat orci nulla pellentes

Deadlines

1. 7/16/21
2. 7/16/21
3. 7/16/21

10% learning through training

Development goals

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing
2. Sagittis aliquam malesuada bibendum arcu
3. Fusce ut placerat orci nulla pellentes

Development activities

1. Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing
2. Sagittis aliquam malesuada bibendum arcu
3. Fusce ut placerat orci nulla pellentes

Deadlines

1. 7/16/21
2. 7/16/21
3. 7/16/21

What's in it for me?

You can now update and store your agreed career and development plans in one place. You avoid spending time sending plans by email as the IDP can be accessed in SuccessFactors (also in case of manager change). Your career and development aspirations become visible to relevant people across the organisation both short- and long-term. Career aspirations will be directly linked to succession. Populated employee SAP HR data is already available in EP and is transferred directly to your IDP. **Want to know more go to the IDP Fact Sheet on page 3**



Employee Profile – Guide

This is a guide on how to fill in data in your Employee Profile (EP) on SuccessFactors (SF) and how to **create** and **download** your **IDP Card**. Click this [link](#) to enter your **Employee Profile** – and then click on **My input** to fill in your data as described below:

Work Experience outside Novo Nordisk

Click the pen to indicate your relevant work experience outside of Novo Nordisk. To add more lines, click (+)



Mobility

Indicate if you are mobile by choosing **Yes** or **No**. If yes, enter your 3 preferred **locations** by the drop down list. Use arrows (up/down) to prioritise mobility preferences



Short-term Career aspiration (0-2 years)

Enter your short-term career aspirations in own words. To add text click (+). If you need inspiration visit the 'IDP – anything but linear' plan on Degreed [here](#)



Short-term career aspiration for Global Job Roles

Enter your short-term career aspirations for **Global Job Roles**. If you want to know more about Global Job Roles go to the **Global Job Catalogue** article [here](#). Use the drop down lists to sort by **Job Family**, **Sub Family** and **Job Role**



Long-term Career aspiration (3-5 years)

Enter your long-term career aspirations in own words. To add text click (+). If you need inspiration visit the IDP – anything but linear plan on Degreed [here](#)



Long-term career aspiration for Global Job Roles

Enter your long-term career aspirations for **Global Job Roles**. Use the drop down lists to sort by **Job Family**, **Sub Family** and **Job Role**

idp anything
but linear



Focus Skills

Write what you see to be your **Strengths** and **Development areas**. Update your Focus Skills in your Degreed Profile based on IDP agreements



Development goals – activities - deadline - status

For all the **70:20:10** sections, set your **goals** and **development** activities, indicate **deadlines** by using the following date format: 7/16/21 (month/date/year) and estimated **completion status** using the drop-down list: 0%, 25%, 50%, 75%, 100%



70: learning through experience

Most learning happens through experiences gained on the job while solving real business problems, having challenging assignments, experimenting, and navigating human interactions.

20: learning through others

Learning and developing through others happens when working with other team members, managers, and external stakeholders. It also happens through coaching/mentoring and feedback.

10: Learning through formal training

This can help you step away from daily work and learn new skills or give you new experiences that help build performance to a higher level.

For further **70:20:10** inspiration visit the 'IDP – anything but linear' plan on Degreed [here](#)

How to create, download and store your IDP Card

Go to the upper right corner of your **Employee Profile** and press the **Actions** button. Click **Create IDP Card**. When the card (in PDF format) is created and you want to **print** or **store** you can press the button **download** in the lower right corner of the screen. If you want to **exit** and get back to the Employee Profile click **Close**. You will also have to close the screen that appears then as well. To **store** your IDP Card in Employee Profile go to **Upload Attachments**, click (+) followed by clicking the paper clip

Disclaimer: Providing your data is optional, Novo Nordisk may use the provided data from the My Input section to support development discussions such as IDP, Succession Planning, Talent Review or related P&O processes



Download

Upload Attachments



idp anything
but linear



IDP – Fact sheet

- It is your responsibility fill in and update your IDP through Employee Profile (EP)
- Your manager is responsible for knowing/ensuring that the IDP aspirations, goals, activities that you have in your EP/IDP have been discussed and agreed to. So, in that sense you are both responsible for the quality and relevance of your IDP
- As an employee you are responsible for your own development, but your manager is expected to be your development partner who supports, challenges and guide you
- You can always edit your IDP/Employee Profile. This is to encourage you to – in alignment with what has been agreed with your manager - to update your IDP on a regular basis to anchor new agreement or track your progress on already agree development activities
- It's crucial to fill in your Short- and Long term career aspirations and the Global Job Roles selection as this will feed into the Talent- and Succession pipeline management. When you select you preferred Global Job Roles your career and development aspirations visible to relevant people across the organisation (HRBP) and open up for better access to opportunities in other part of Novo Nordisk
- Your manager and HRBP can view the content of your latest IDP in Employee Profile. This ensures the right people have access to the most recent IDP all the time
- If you find incorrect data in the new Employee Profile populated from SAP HR, you should contact the MDM team in Global Business Services directly via the gbsmdm@novonordisk.com mailbox
- If you need inspiration on how to prepare for a good IDP talk with your manager visit the 'IDP – anything but linear' plan on Degreed [here](#)
- If you want to get an over view of IDP as such visit the askHR 'IDP – anything but linear' article [here](#)
- Interested in knowing more find the 'IDP – anything but linear' Frequently Asked Questions [here](#)

idp anything
but linear



Abonnez-vous à DeepL Pro pour traduire des fichiers plus volumineux.
Visitez www.DeepL.com/pro pour en savoir plus.

Novo Nordisk

1

Définitions des possibilités de rotation

Type de rotation	Définition	Catégorie
STA (à court terme affectation)	Jusqu'à un an et au-delà des frontières, d'où une relocalisation dans un autre pays. (Conformité de la politique STA sur AskHr)	Opportunité internationale
Mission d'étirement	Limité dans le temps. Champ d'application/responsabilité supplémentaire en plus du rôle existant. Il peut s'agir d'un projet interfonctionnel dans son propre domaine ou dans un autre domaine.	Rôles transversaux Rôle à temps partiel
Apprentissage affectation	Rotation limitée dans le temps vers un nouveau domaine/une autre carrière à explorer et à tester pour une future carrière. 100% dans un rôle de rotation. Retour au poste précédent par la suite et aucune garantie de promotion ou de nouveau rôle par la suite.	Rôles transversaux Poste à temps plein
Mission virtuelle	Rotation sans changement de lieu ou de contrat salaire/avantages. (Conformité de la politique de mobilité sur AskHr)	Rôles virtuels (pas de déménagement nécessaire) Poste à temps partiel et/ou poste à temps plein
Échange d'emplois temporaires	Rotation bilatérale. Possibilités d'apprentissage pour les deux parties. Retour à l'"ancien" emploi par la suite (rotation "sans souci"). Le choix du moment est essentiel. Rotation limitée dans le temps.	Rôles transversaux Rôle à temps plein

How we learn and develop best?



Research has shown that a blended approach to learning and development yields the most *powerful and lasting* outcomes.

Therefore, the 70/20/10 model is deeply ingrained into the IDP, and is strongly encouraged for focusing learning efforts.

Examples: 70-20-10 learning activities



[Video on the 70-20-10 learning philosophy](#)

Table des matières

<i>Remerciements.</i>	<i>I</i>
<i>Liste des Abréviations.</i>	<i>II</i>
<i>Liste des Figures.</i>	<i>III</i>
<i>Sommaire</i>	<i>IV</i>
<i>Introduction générale.</i>	<i>01</i>
 <i>Chapitre I : Cadre conceptuel de l'évaluation des compétences</i>	
Introduction au chapitre I	05
Section (01) : Présentation de l'évaluation des compétences	05
1.1 / Définition d'une compétence	05
1.1.1/ Définition d'évaluation	06
1.1.2 / Définition de l'évaluation des compétences	07
1.2/ Les objectifs de l'évaluation	08
1.2.1/ Les objectifs Organisationnels	09
1.2.2/ Les objectifs Psychologiques	10
1.2.3/ Multiplicité des objectifs	10
1.3/ Typologies et l'Importance de l'évaluation des compétences pour le développement des ressources humaines	11
1.3.1/Typologies des compétences	11
1.3.1.1/Les compétences générales (ou transversales)	11
1.3.1.2/Compétences particulières	11
1.3.1.3/ Compétences collectives	12
1.3.1.4/Les compétences professionnelles	12

1.3.2/ Importance de l'évaluation des compétences pour le développement des ressources humaines.....	13
Section (02) : Méthodes et Outils d'évaluation des Compétences.....	15
2.1/ Les méthodes d'évaluations des compétences	15
2.1.1/L'évaluation annuelle	15
2.1.2/L'entretien individuel	16
2.1.3 / L'entretien collectif.....	16
2.1.4 / La méthode du 360°	17
2.1.5 /L'auto-évaluation du personnel	18
2.1.6/ Centre d'Accensement.....	19
2.2/ Outils d'Évaluation des Compétences	20
2.2.1/ Observation	20
2.2.2/ Entretien	20
2.2.3/ Le questionnaire.....	21
2.2.4 /Méthode d'incident critique.....	21
2.2.5/ La construction d'un référentiel de compétences	21
2.2.6/ Les finalités de l'identification	21
2.3/ Les autres méthodes d'évaluation des compétences	22
Section (03) : Processus d'Évaluation des Compétences.....	23
3.1 /La mise en place d'un système d'évaluation des compétences.....	23
3.2/ Les étapes du processus du développement des compétences :	24
3.2.1 /Avant l'évaluation.....	24
3.2.2 /Lors de l'évaluation	25
3.2.3/ Après l'évaluation.....	25
3.3 / Les enjeux et les conditions de l'évaluation des compétences :	27

3.3 .1/ Les enjeux de l'évaluation des compétences :	27
3.3.1.1/ Enjeux pour l'entreprise :	27
3.3.1.2 / Enjeux pour le manager (l'évaluateur)	27
3.3.1.3 / Enjeux pour les salariés :	27
3.3.2 /Les conditions d'une démarche évaluative réussie.....	27
3.3.3/ Les difficultés liées à l'évaluation des compétences.....	29
Conclusion au chapitre I.....	30

Chapitre II : La Mobilité Interne : outil de gestion des compétences

Introduction au chapitre.....	31
Section (01) : Généralités sur la mobilité interne	31
1.1/Définition de la mobilité interne	32
1.2/ Les différents types ou formes de la mobilité interne	33
1.2.1/ La mobilité verticale :	33
1.2.2/ La mobilité horizontale, dite aussi professionnelle ou fonctionnelle	33
1.2.3/ Mobilité géographique	34
1.3/ Les outils de la mobilité interne :	37
Section (02) : Les Avantages de la mobilité interne.....	42
2.1/ La politique de mobilité comme outil réducteur d'incertitude.....	42
2.1.1/ Le recrutement interne réduit l'asymétrie d'informations	42
2.1.2/ Réduction de l'instabilité de l'environnement et augmentation de la flexibilité	43
2.2/La mobilité comme facteur de fidélisation.....	43
2.1.3/ Diminution du plafonnement des carrières et source de motivation.....	44
2.2.1/Mobilité, comme facteur de performance	45
2.2.2/La mobilité professionnelle, source de motivation durable pour les salariés	46

Section (03) : Processus de Mobilité Interne.....	47
3.1/Identification des opportunités de mobilité :	47
3.1.1/Identification pour les employés mobiles	47
3.1.2/Identification pour les gestionnaires	49
3.1.3/Identification pour l'organisation.....	49
3.2/ Communication et transparence du processus mobilité interne :	50
3.2.1/ La politique de la mobilité interne :	51
3.2.2/ Les modalités de la mobilité en entreprise :	51
3.2.3/ Les acteurs à l'origine de la mobilité :	52
3.3/ Les enjeux du développement des compétences.....	54
3.3.1/ Les moyens mis en place pour le développement des compétences.....	54
3.3.1.1/ Définition de la formation.....	55
3.3.1.2/ Les objectifs de la formation	55
3.3.1.3/ Les types de formations professionnelles	56
3.3.1.4/ Le processus de formation	57
3.3.2/ Le lien entre la mobilité interne et le développement des compétences.....	59
3.3.2.1/ Le développement des compétences et l'employabilité	59
3.3.2.2/ La mobilité interne et le développement des compétences.....	60
3.3.2.3/ La corrélation entre la mobilité interne et le développement des compétences.....	60
3.3.2.4/ La mobilité outil de développement et de transfert des connaissances.....	61
3.3.2.5/ La mobilité, pilier de la gestion prévisionnelle.....	62
3.4/ Obstacles à la mobilité	63
3.4.1/ Les obstacles individuels.....	63
3.4.2/ Les obstacles liés à l'organisation.....	64

3.4.3/ Les obstacles liés à la mobilité elle-même.....	66
Conclusion au chapitre II	67
 <i>Chapitre III : L'analyse du processus d'évaluations des compétences des salariés au sein de l'entreprise et sa contribution dans la mobilité interne de ALDAPH NOVONORDISK Tizi-Ouzou</i>	
Introduction du chapitre III.....	68
Section (01) : Présentation générale de l'entreprise Novo Nordisk	68
1.1/ Présentation générale de l'entreprise Novo Nordisk en Algérie	68
1.2/ Présentation générale de l'entreprise ALDAPH-NOVO NORDISK de Tizi-Ouzou.....	79
1.2.1/Historique et Évolution de la Production	81
1.2.2/ Positionnement géographique que l'entreprise	82
1.2.3 /Dénomination	82
1.2.4/ Département achats et approvisionnement ou Procurement	83
1.2.5/ Département Moyens généraux ou Business Support	84
1.2.6/ Direction générale	85
1.2.7/ Département contrôlent qualité	86
1.2.8/ Département Assurance Qualité	87
1.2.9/ Départements Production	88
1.3/ Évolution de l'Effectif et Gestion des Ressources Humaines NOVO NORDISK Tizi-Ouzou	89
Section (02) : Processus d'évaluation des compétences des salariés de l'entreprise Novo Nordisk de Tizi-Ouzou et la mobilité interne	91
2.1/ Présentation du processus d'évaluation des compétences à NOVO NORDISK Tizi-Ouzou	91
2.1.1/ Le processus Plan de développement individuel IDP ((Individual Development Plan)	92

2.1.1.1/ Définition du Plan de Développement Individuel - IDP	93
2.1.1.2/ Les employés concernées par l'IDP	94
2.1.1.3/ Rôle et responsabilité de l'IDP	95
2.1.1.4/ Les étapes dans IDP	96
2.1.1.5/ Approche de L'IDP.....	97
2.1.1.6 / L'objectif de IDP	98
2.2.2.7/ Outil de mise en place du plan IDP, le suivi et l'évolution du plan IDP	101
2.2/ Présentation de la mobilité interne à Novo Nordisk de Tizi-Ouzou	105
2.2.1/ Les Types de mobilités au sein de NOVO NORDISK Tizi Ouzou	105
Section (03) : Contribution du processus d'évaluation des compétences des salariés à la mobilité interne au sein de ALDAPH-NOVO NORDISK Tizi-Ouzou.....	109
3.1/ Cadre méthodologique de la recherche :	109
3.1.2/ Méthodes de collecte de données :	109
3.1.3/ Sélection de l'échantillon :	110
3.1.4/ Validité et fiabilité des données :	110
3.2/ Contribution du processus d'évaluation des compétences à la mobilité interne au sein de Novo Nordisk Tizi Ouzou	110
3.2.1/ Les apports du processus d'évaluation des compétences sein de Novo Nordisk Tizi-Ouzou	111
3.2.1.1/ Les apports du processus d'évaluation des compétences pour les salariés.....	111
3.2.1.2/ Les apports du processus d'évaluation des compétences pour l'entreprise	111
3.2.2/ Les enjeux de la mobilité interne au sein de NOVO NORDISK Tizi-Ouzou.....	112
3.2.2.1/ Les enjeux de la mobilité interne pour les salariés.....	112
3.2.2.2/ Les enjeux de la mobilité interne pour l'entreprise.....	113
Conclusion au chapitre	115

<i>Conclusion générale</i>	116
<i>Bibliographie</i>	118
<i>Annexes</i>	123
<i>Table des matières</i>	132

Résumé :

L'évaluation du potentiel et des compétences des salariés est souvent à l'origine de la mobilité interne au sein des organisations. La mobilité interne peut revêtir diverses formes, telles que le changement de métier, de fonction, de responsabilité interne ou de lieu d'activité. En conséquence, réfléchir à la mobilité interne permet d'explorer les opportunités individuelles tout en s'inscrivant dans une dynamique collective, souvent impulsée par la Direction des Ressources Humaines.

Notre présente recherche a pour objectif d'étudier le processus d'évaluation des compétences et sa contribution à la mobilité interne de l'entreprise Novo Nordisk Algérie filiale de l'entreprise pharmaceutique danoise.

En guise de conclusion, l'évaluation des compétences et la mobilité interne sont des leviers essentiels pour la gestion et le développement des talents de l'entreprise Novo Nordisk Algérie, en particulier dans un environnement économique en constante évolution. Leur complémentarité permet non seulement de renforcer l'engagement des employés et de garantir leur employabilité, mais aussi d'assurer une meilleure flexibilité et réactivité organisationnelle.

Mots clés : Ressources Humaines, évaluation des compétences, Mobilité interne

Summary :

Assessing employees' potential and skills is often the reason for internal mobility within organisations. Internal mobility can take various forms, such as a change of job, function, internal responsibility or location. As a result, thinking about internal mobility makes it possible to explore individual opportunities while at the same time being part of a collective dynamic, often driven by the Human Resources Department.

The aim of this study is to examine the skills assessment process and its contribution to internal mobility at Novo Nordisk Algérie, a subsidiary of the Danish pharmaceutical company.

In conclusion, skills assessment and internal mobility are essential levers for talent management and development at Novo Nordisk Algeria, particularly in a constantly changing economic environment. Their complementary nature not only strengthens employee commitment and guarantees their employability, but also ensures greater organisational flexibility and responsiveness.

Key words: Human resources, skills assessment, internal mobility