

UNIVERSITE MOULOD MAMMERI TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de Fin de Cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion

Spécialité : Gestion des ressources Humaines

Sujet :

**La mobilité interne comme facteur de motivation au
travail**

Cas : L'entreprise ADE Tizi-Ouzou

Réalisé par :

TITOUN Wassila

BOUSSAID Sonia

Devant le jury composé de :

M^{me} MBECHER Kahina	Président	MCB	UMMTO
M^{elle} BOUZIDA Zahia	Rapporteur	MCA	UMMTO
M MALEK NADIR	Examinatrice	MCB	UMMTO

DATE DE SOUTENANCE : 15/09/2024

2023/2024

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

*Tout d'abord, ce travail ne serait aussi riche et n'aurait pas pu voir le jour sans l'aide de Monsieur **MALEK NADIR** et Madame **BOUZIDA ZAHIA**, qui on remercie plus particulièrement pour la qualité de son encadrement exceptionnelle, pour sa patience, sa rigueur, sa disponibilité, son sens de l'écoute et d'échange durant la préparation de ce mémoire.*

Nous remercions également tout le personnel de l'ADE pour leur accueil et leurs soutiens sans oublier les membres de la direction des ressources humaines et en particulier

*Madame **ZOUBIRI FADILA** et Monsieur **KOULI SAID** pour leur aide pratique, leur soutien moral et leurs encouragements.*

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

En fin, nos remerciements s'adressent à tous les enseignants du département sciences de gestion, et tous les étudiants de la section master 2 gestions des ressources humaines.

A la lumière de mes jours, la source de mes efforts, la flamme de mon cœur, ma vie et mon bonheur ; mes parents que j'adore.

A celle qui a toujours sacrifiée pour me voir réussir, que dieu la garde à mes côtés, à ma chère MAMA KAHINA.

A mon PAPA BELAID, dont le soutien indéfectible et les encouragements constants ont été la pierre angulaire de mon parcours.

A mon frère IDIR, dont la présence constante et les encouragements inébranlables ont été une source précieuse de force et de motivation tout au long de ce parcours.

Je dédie ce travail à mes chers parents dont le grand plaisir leurs revient en premier lieu, pour leurs conseils, aides, et encouragements.

A mes camarades de la promotion Gestion des Ressources Humaines, année 2023/2024.

A ma chère tante HANIA et à sa fille RITAL.

Mes aimables amies, RAYAN, ANIS, YUCEF, WILY, GHANOU, HAKIM, LEATTIA, CHACHA, MELISSA, LINDA, SIHAM, YASMIN, KENZA MARJEME, ET CATALIA

À ma binôme « SONIA » avec qui j'ai accompli ce précieux travail.

Et A tous ce que ma plume a oublié

WASSILA

Rien n'est aussi beau à offrir que le fruit d'un labeur qu'on dédie du fond du cœur à ceux qu'on aime, et qu'on remercie en exprimant la gratitude, et la reconnaissance durent tout mon existence.

Grace à dieux tout puissant et en signe de reconnaissance à tous les sacrifices consentis pour ma réussite et la volonté pour mener à bien ce modeste travail.

Que je dédie ce modeste travail

À ma très chère mère FADILA

Que j'aime très fort, et qui espère toujours ma réussite aucune dédicace ne sera exprimer l'affectation et l'amour que je prouve envers toi, puis ce travail été la récompense de tes soutiens moraux et sacrifices.

Je pris le Dieu de te protéger.

Merci pour votre patience, pour votre aide, merci de m'avoir toujours assuré et soutenu durent ma vie.

Mon père ALI

Qui a fait tous son possible pour que je réussisse, je le témoigne mon respect, ma profondeur gratitude. Merci pour tous les nobles sacrifices que tu t'es imposé pour assurer mon bien être et mon éducation.

Mes très chères sœurs

FATIHA et son mari NAFAA

OUARDIA et son mari RAMDANE

À mes frères Brahim et ACHOUR pour leurs amour inconditionnel et leurs encouragement sincère et leurs présences fidèle.

À mes chers petits trésors KOCEILA, MADJID, LAHNA, TAFAT

À ma chère tante MALHA et à ses merveilleux enfants AMINE,

ELINA, FATIMA et HANANE.

Mes aimables ami/es, AMINE, GHANOUE, YUCEF, WILY,

BABOUHI, SIDOU, MELISSA, AMEL, CHABEHA, LEATTIA,

THILLELI, OUARDA

Sans oublier mes camarades de la promotion gestion des ressources humaines année 2023/2024.

À ma binôme «WASSILA» avec qui j'ai accompli ce précieux travail.

Et à tous ce que ma plume à oublié

SONIA

Abréviation	Signification
ADE	Algérienne des eux
DRH	Directeur de ressource humain
DRHFDG	Direction des Ressources Humaines et Formation de la Direction Générale
E.N.T.E	Entreprise Nationale de Traitement d'Eaux
FRH	Fonctionne ressource humain
GRH	Gestion de ressources humaines
GPEC	Gestion provisionnel des employés et des compétences
PRC	Prime de rendement collectif
PRI	Prime de rendement individuel
RH	Ressources humaines

Tableau 1 : La théorie d' Herzberg sur la motivation au travail	15
Tableau 2 : La théorie de X et Y sur la motivation au travail.....	17
Tableau 3 : Articulation entre les théories de Maslow,Alderfer et Herrzberg.....	17
Tableau 4 : Les différents centre et secteurs de l'unité de Tizi-Ouzou	55
Tableau 5 : L'échantillon étude.....	74
Tableau 6 : La répétitions de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelle	74
Tableau 7 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.....	75
Tableau 8 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	76
Tableau 9 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude.....	77
Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté.....	78
Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé.....	79
Tableau 12 : Opportunité de formation	80
Tableau 13 : La mobilité interne influence sur la motivation.....	81
Tableau 14 : Evaluation de la satisfaction des facteurs de motivation propose par l'entreprise	83
Tableau 15 : Type de mobilité	85
Tableau 16 : La valeur ajoutée apportée par la mobilité interne pour l'entreprise	86
Tableau 17 : Dans quel cas la mobilité interne est perçue comme un facteur de motivation...87	
Tableau 18 : La motivation au sein de l'entreprise	88
Tableau 19 : Les éléments qui incitent les salariés a donné le meilleur d'eux-mêmes	89
Tableau 20 : La considération de la mobilité interne au sien de l'entreprise L'ADE	90
Tableau 21 : Illustre sur concept de mobilité interne	92
Tableau 22 : L'importance de la mobilité interne au sien de L'ADE	94
Tableau 23 : Confirmation ou infirmation des hypothèses.....	96

Figure 1 : Modèle simplifié du processus de motivation.....	9
Figure 2 : La pyramide de MASLOW	12
Figure 3 : ERD (Alderfer).....	14
Figure 4 : Motivation=V.I.E	19
Figure 5 : Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou	58
Figure 6 : Organigramme de service d'accueil GRH	61
Figure 7 : Le Sexe	75
Figure 8 : Age.....	76
Figure 9 : Niveau d'étude	77
Figure 10 : Niveau d'ancienneté	78
Figure 11 : Le poste occupé.....	79
Figure 12 : Opportunité de formation.....	80
Figure 13 : La formation influence sur la motivation.....	82
Figure 14 : Evaluation de la satisfaction des facteurs de motivation propose par l'entreprise.	84
Figure 15 : Type de mobilité.....	85
Figure 16 : La valeur ajoutée apportée par la mobilité interne pour l'entreprise.....	86
Figure 17 : Dans quel cas la mobilité interne est perçue comme un facteur de motivation	87
Figure 18 : La motivation au sein de l'entreprise.....	89
Figure 19 : Les éléments qui incitent les cadres ont donné le meilleur d'eux-mêmes.....	90
Figure 20 : La considération de la mobilité interne au sien de l'entreprise L'ADE	91
Figure 21 : Illustre sur concept de mobilité interne.....	93
Figure 22 : L'importance de la mobilité interne au sien de L'ADE	94

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre I : Les fondements théoriques de la motivation au travail	5
Introduction.....	5
Section 1 : La motivation de travail	5
Section 2 : Les théories de motivation.....	11
Section 3 : Les facteurs de motivation.....	21
Conclusion	27
Chapitre II : Le lien entre la motivation et de la mobilité interne	29
Introduction.....	29
Section 1 : Mobilité et Motivation	29
Section 2 : les enjeux et les freins de la mobilité interne.....	35
Section 3 : La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail	44
Conclusion	52
Chapitre III : La mobilité interne comme facteur de motivation au sein de l’ADE	54
Introduction.....	54
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....	54
Section 2 : La mobilité interne et la motivation au sein de l’ADE	64
Section 3 : interprétation et analyse des résultats.....	73
Conclusion	96
Conclusion générale	97
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Dans un monde du travail en constante évolution, la gestion des ressources humaines (GRH) est devenue un pilier stratégique pour les organisations. Face aux défis de la compétitivité et de l'attractivité des talents, la GRH s'est dotée d'outils et de pratiques pour accompagner les mutations et répondre aux aspirations des employés. Parmi ces outils, la mobilité interne et la motivation au travail se distinguent comme deux leviers majeurs de performance et de bien-être au travail.

Le développement d'une entreprise repose sur la dynamique de sa fonction ressources humaines (FRH), elle est plutôt considérée comme une fonction à caractère stratégique, qui s'occupe de l'encadrement et du management du potentiel humain à travers ses différentes pratiques telles que l'évaluation du personnel, la formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la rémunération, la motivation et la mobilité en tant que modalité de gestion des carrières qui est considérée comme un élément indissociable et indispensable de la gestion des ressources humaines.

Ces dernières années, les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH) ont connu des évolutions importantes dont la gestion des carrières qui est considérée comme un élément indissociable et indispensable de celle-ci. Aujourd'hui cette pratique est devenue très courante, elle est considérée comme « un ensemble des règles de gestion qui consiste à suivre dans le passé, le présent, le futur le cheminement professionnel d'un agent au sein de l'entreprise »¹. Et ce qui lui permettra d'atteindre un haut niveau, et d'assurer une certaine stabilité personnelle.

Cependant, plusieurs auteurs tels que Peretti Jean Marie et CERDIN Jean-Luc, se sont intéressés à la mobilité comme modalité de la gestion des carrières.² Qui implique l'idée de changement de poste de travail, de métier, de fonction au sein de la même entreprise au même groupe et qui constitue un enjeu pour l'entreprise, elle lui permet de disposer d'une main-d'œuvre flexible et mobilisée sur plusieurs métiers pour s'adapter aux changements auxquels elle est confrontée, tout en communiquant avec des éléments plus compétents.

Néanmoins, la pertinence de la mobilité interne est l'intérêt de l'entreprise à construire. Des relations durables avec les salariés et à protéger certaines compétences qui peuvent en quelque sorte s'avérer créatrices de valeurs. En outre, la mobilité interne incite les

¹PERETTI JeanMarie, gestion des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 1998, p 105.

²PERETTI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 2001 P 150.

agents à acquérir de nouvelles compétences et à devenir plus rentables et polyvalents. La mobilité interne, est donc une procédure indispensable à la mise n'ouvre de la gestion Du personnel parce qu'elle est conçue comme un outil d'aide à la formation continue des salariés et à la planification du capital humain, en effet elle apparaît comme une variable d'ajustement, qui tend à réduire l'incertitude à terme, tout en augmentant les niveaux de polyvalence.

La mobilité interne, qui consiste pour un salarié à changer de poste ou de métier au sein de la même entreprise, est un élément important de la GRH moderne. Elle offre de nombreux avantages, tant pour l'employé que pour l'entreprise.

La motivation au travail est un facteur clé de la performance et de la satisfaction des employés. Elle est influencée par de nombreux facteurs, tels que les conditions de travail, le sentiment d'accomplissement et les perspectives d'évolution.

La mobilité interne et la motivation sont importantes pour toute entreprise. D'une part, elle permet à l'entreprise d'atteindre un niveau de performance élevé, par l'implication des travailleurs motivés et rentables, d'autre part ils donnent de la valeur ajoutée à l'employabilité du travailleur³.

Problématique

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

« Quelle est la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au travail ? »

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

- En quoi consiste la motivation est quelle est sa relation avec la mobilité interne ?
- Quels sont les principes facteurs qui influencent sur la mobilité interne au sein de l'ADE ?

³<https://WWW.memoireonline.com> Le 15 /05 /2024 à 20h50min

Hypothèse

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

- **H1:** La mobilité interne influence positivement sur la motivation des salariés de l'ADE.
- **H2 :** D'autres facteurs de motivation peuvent être trouvés chez les salariés de l'ADE

L'objectif de recherche

À travers notre recherche, nous voulons atteindre certains objectifs en se rapprochant de la mobilité interne, ceux qui peuvent influencer directement sur la motivation des salariés au sein de l'ADE ;

- Découvrir les types de mobilité interne utilisés par l'entreprise ADE ;
- Découvrir les facteurs de motivation au sein de l'entreprise ADE ;
- Mesurer l'impact de la mobilité interne sur la motivation des salariés de l'ADE ;
- Mettre en pratique les connaissances acquises pendant notre cursus universitaire

Les raisons du choix du thème

Les raisons du choix du thème pour la réalisation de ce travail de recherche, on a choisi le thème de la mobilité interne comme facteur de motivation des salariés dans l'entreprise Nationale Algérienne Des Eaux pour les raisons suivantes :

- La première raison est liée à l'ordre méthodologique, les recherches antérieures, la disponibilité de la documentation est un facteur que nous avons pris en considération pour mener notre recherche.
- Connaître l'importance accordée à la mobilité interne au niveau de l'entreprise ADE.
- L'importance du sujet comme une thématique de recherche permettant d'identifier l'impact de la mobilité interne sur la motivation des salariés.
- Ce thème nous permettra d'acquérir de nouvelles connaissances sur les trajectoires et les différentes expériences du personnel, leurs conseils nous serviront à prévenir notre parcours professionnel dans l'avenir.

Méthodologie de recherche

Afin de bien mener notre travail de recherche qui vise à découvrir la relation existante entre la mobilité interne et la motivation des salariés au sein de l'ADE, nous avons choisi de suivre une double démarche méthodologique :

- **La première démarche**, consiste à la consultation d'une documentation scientifique (ouvrage, articles, revue, mémoires et site internet).
- **La deuxième démarche**, consiste à privilégier, les outils permettant d'appréhender la réalité du terrain à travers la réalisation d'une enquête par questionnaire.

Structure de la recherche

La présentation de mémoires se structure en trois chapitres dont les deux premiers sont théoriques et le dernier est pratique. Le premier chapitre qui porte sur la motivation au travail, son objectif est d'expliquer les théories de la motivation et comment cette dernière contribue à la motivation des salariés.

Concernant le second intitulé sur mobilité interne, ses formes, ses enjeux, ses freins, ses avantages et inconvénients et explique la relation entre la motivation au travail et la mobilité interne.

Pour enfin entamer le volet pratique avec le troisième et dernier chapitre, qui traite la mobilité interne comme source de motivation au sein de l'ADE qui a pour finalité la présentation de l'organisme d'accueil et l'interprétation des données collectées au niveau de l'ADE, pour répondre à la problématique de recherche.

Chapitre 1

Les fondements théoriques de la motivation au travail

Introduction

Les ressources humaines (RH) constituent sans aucun doute le paramètre de base de la survie et du développement des entreprises. De ce fait ces derniers doivent s'y intéresser d'avantage à travers différentes pratiques de la GRH pour susciter l'implication de chacun, et développer la motivation de l'ensemble du personnel. En effet, la motivation a toujours été au cœur du management de la ressource humaine. Aujourd'hui, semble être l'un des facteurs de compétitivité essentiel, capable de répondre aux besoins des dirigeants.

Donc, définir une meilleure politique de mobilité qui permet le déclenchement de la motivation est une préoccupation centrale de la gestion des RH. Ainsi Les politiques et les pratiques de mobilité interne déterminent directement le mode d'optimisation des ressources humaines. Définir cette articulation entre mobilité interne et motivation est une nécessité pour toute fonction de gestion des RH dans l'entreprise.

L'objectif fixé à travers ce chapitre est de porter quelques éclaircissements sur les fondements théoriques concernant la motivation .Ainsi, nous allons présenter lors de la première section les différentes définitions données à la notion de motivation, Le processus et l'objectif de motivation pour la deuxième section nous présenterons les principales théories portant sur la motivation enfin en passe à la troisième section qui abordé les facteurs de la motivation.

Section 1 : La motivation de travail

La motivation est la raison pour laquelle un organisme adopte ou n'adopte pas un comportement donné, à un moment donné et dans un endroit donné ; c'est en quelque sorte, le « moteur du comportement »

Dans cette section nous allons essayer d'expliquer les concepts de motivation, tout en commençant par un bref historique.

1.1. L'évolution du concept de la motivation

Il est vraiment difficile de retracer l'historique du concept générale de la motivation, car entre l'antiquité et le XXème siècle il n'a pas été vraiment étudié. Mais on peut faire un parallèle avec l'histoire de l'organisation du travail, qui utilise le concept restreint de motivation au travail.

En effet au moyen âge, comme aujourd'hui, le type d'organisation est en relation avec le type de métier considéré. Pour l'artisan de cette époque, le savoir-faire artisanal, lui donne la possibilité d'organiser son travail comme il le souhaite, ce qui nous pousse à penser que la motivation était relativement importante, par le fait que cet artisan menait son œuvre du début à la fin par le biais de la motivation intrinsèque.⁴

A la fin du moyen âge, les grandes entreprises et les grands ateliers apparaissent, c'est l'ère du passage à l'époque moderne. Dès lors, le mode d'organisation change, on peut concevoir que la motivation des salariés baisse, de fait que cette dernière doit obéir à de multiples facteurs et d'indicateurs qui la régissent. A partir de cet instant, l'art de l'organisation et de management devient plus qu'une nécessité

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

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

Au début du XX^{ème} siècle, avec le taylorisme, puis le fordisme les principes de l'organisation du travail sont mis en place. Taylor disait que la motivation est la conséquence du salaire, pendant les trente glorieuses, les travailleurs sont devenus des marchandises comme les autres, ceci n'a pas favorisé la motivation des travailleurs qui se sentant utilisés, restaient donc passifs et subissaient leurs travaux.⁵

L'expérience menée à HAWTHORNE par Elton MAYO et son équipe à la Western Electric de 1928 à 1932. Ils ont été amenés à conclure, que la mise en évidence des groupes informels et du facteur humain, correspond, à une seconde étape de motivation, à savoir, celle du besoin social de relations et d'intégration dans un groupe primaire.

⁴DICHTER Ernest, « Motivation et comportement humain », édition C/M Publi-union, Paris, 1971, p581

⁵TAYLOR Frédérique, Direction scientifique des entreprises, Edition, DUNOD, 1991, p 191

Un nouveau facteur de motivation apparaît : celui de dynamique du groupe de travail, au sein d'une équipe, ainsi la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Cette découverte du besoin social d'intégration dans un groupe de travail élémentaire va susciter de multiples développements.⁶

A partir des années 1950 jusqu'à ce jour, nous assistons à un engouement de la recherche et des travaux sur la motivation, qui ont conduit à de nombreux modèles théoriques, qu'il serait préférable de les traiter d'une manière explicite dans les points qui vont suivre, en commençant par les différentes définitions du concept la motivation⁷

1.2. Définition de la motivation

La motivation est fut être étudié par plusieurs théoriciens. Il existe plusieurs définitions de la motivation dans la mesure où son rôle évolue à travers le temps.

La motivation au travail est un processus qui implique :

- La volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail
- Concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

PORTER et LAWLER (1967) : dans leur ouvrage sur l'attitude des cadres et la performance, ils s'appuient sur la définition de la motivation de Jones (1955) : c'est « la manière dont le comportement est déclenché, est stimulé, et soutenu, est dirigé, est arrêté, et quel type de réaction subjective est présente dans l'organisme pendant que tout ceci se produit ».

LEVY-LeBoyer (1984) « la motivation peut être décomposé en trois étape qui se définissent dans le cadre des actions visant la poursuite d'un résultat donnée d'une performance :

Le choix de l'objectif ou l'acceptation par l'individu d'un objectif qui lui est assigné ;

La décision souvent implicite qui concerne l'intensité de l'effort que ce l'individu va consacré à atteindre cet objectif ;

⁶ POTOCKI MALICET Danielle, « éléments desociologie du travail et de l'organisation », éditionEconomisa,paris, 1997, pp 18-19

⁷MORIN Estelle, « Psychologie au travail », EditionGaétan Morin, Paris. 1996. p 51.

La persévérance dans l'effort en fut et à mesure qu'il se déroule et en fonction des retours d'information sur ses résultats par rapport à l'objectif atteindre.

- Soutenir cet effort jusqu'à ce l'objectif soit atteint ;
- Y conservé l'énergie nécessaire

Selon PINDER (1984) : « La motivation au travail est un ensemble de forces énergiques qui proviennent aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, pour susciter le comportement lié au travail, et pour déterminer sa forme, sa direction, son intensité, et sa durée»

La motivation est définie par **S.BELLIER- Michel** comme : « le moteur intérieur propre à chacun, ressenti comme un ensemble de désirs, de plaisirs et d'aspirations permettant de développer une image positive de soi-même et conforme à ce que l'on pense pour réussir sa vie. Cette énergie se manifeste au travers des buts et des projets en particulier dans le champ professionnel et se réalise à travers d'expériences. Une bonne part de cette mécanique est inconsciente et il convient de s'intéresser aux buts et aux projets »⁸

Enfin, **STEERS et PORTER (1991)** : ils constatent après l'analyse de plusieurs définitions que trois dénominateurs communs caractérisent la motivation. Ce qui stimule le comportement humain : ce sont les forces énergétiques chez les individus qui les poussent à se comporter de certaines manières et les forces environnementales qui souvent déclenchent ces conduites. Ce qui dirige ou canalise un tel comportement : (il s'agit de ce qui oriente les individus vers des objectifs).

Leur comportement est dirigé vers quelque chose. Comment son comportement est soutenu, Ce sont Les forces chez les individus et dans leurs cadres environnants qui renvoient de l'information aux individus de leur énergie soit pour les détourner de leur ligne de conduite et réorienter leurs efforts.⁹

A la suite de ces développements, nous proposons une définition de ce concept :

La motivation au travail est un processus qui implique la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la

⁸ COHEN- Haegel Annick . Op Cit P.95

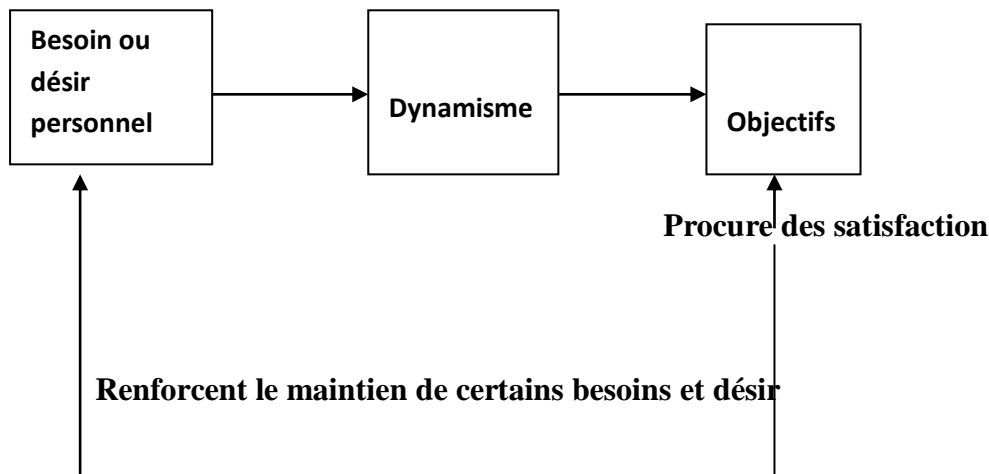
⁹ ROUSSEL.Patrick.Op Cit P.73 , 74

charge de travail, et de concrétiser cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles.

1.2. Le processus de motivation

Le processus de motivation est concept complexe qui implique des facteurs internes et externe qui influencent le comportement d'une personne. Il comprend des éléments tels que les besoin, les désirs, les attentes les récompenses, les objectifs et les stimuli externes qui poussent une personne à agir d'une certaine manière pour atteindre ses objectifs ou satisfaction ses besoins.

Figure 1 : Modèle simplifié du processus de motivation



Source : SERUPIA Semuhoza Etienne, « Théories de la motivation au travail » éditions L'Harmattan 2009, Paris P, 22.

Une manière de définir simplement la motivation consiste à dire qu'il s'agit d'un comportement actif orienté vers un but.

1.4. Les caractéristique de la motivation

Quelle que soit la définition ou bien les variables données à la définition du concept, les psychologues s'accordent pour identifier les cartes principales caractéristiques de la motivation au travail :

- **Le déclenchement du comportement** est le passage d'absence d'activité à l'exécution de tâches nécessitant une dépense d'énergie physique, intellectuelle ou mentale, la motivation fournissant l'énergie nécessaire .
- **La direction du comportement** est la force initiale qui oriente à la fois l'énergie nécessaire à la réalisation des buts à atteindre et les efforts pour réaliser ce qui est attendu.
- **L'intensité du comportement** incite à dépenser l'énergie à la mesure des objectifs à atteindre et se manifeste par l'intensité des efforts physiques, intellectuels et mentaux dans le travail
- **La persistance du comportement** se manifeste par la continuité dans le temps des caractéristiques de direction et d'intensité de la motivation.

En résumé, la motivation ne peut pas être réduite uniquement à cette pulsion ou cette force qui pousse l'individu à poser tel ou tel acte ou à adopter tel ou tel type de comportement, n'est pas un simple trait de personnalité qui serait indépendant du contexte, ni la conséquence d'une manière de diriger, mais la résultante complexe de contraintes économiques, technologiques, organisationnelles et culturelles, et de leurs interactions avec les besoins, les valeurs et les aspirations des individus.¹⁰

1.5. Les objectifs de la motivation

- La motivation pour une organisation constitue ce que l'eau apporte au moulin. Un employé motivé est quelqu'un qui veut vraiment que le travail soit fait de la meilleure façon possible et qui ne montre pas ses efforts.
- La motivation permet donc aux entreprises de développer une culture organisationnelle, c'est-à-dire renforcer les valeurs culturelles ancrées dans l'équipe, les croyances et les buts. Cette variable ne peut être identifiée qu'en examinant le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Quand les salariés sont motivés cela améliore leur performance et donc la qualité du travail, les employés sont contents de leur emploi, lorsqu'ils trouvent le travail passionnant, lorsqu'ils apprécient l'ambiance de travail au sein de l'entreprise, cela renforce également la concentration sur leur comportement, ils font de leur mieux et accomplissent leurs tâches avec enthousiasme.

¹⁰SERUPIA Semuhoza Etienne Op Cit ,P.23

Section 2 : Les théories de motivation

Les études sur la motivation sont nombreuses, elles nous laissent à penser que la motivation est un processus complexe qui ne se réduit pas à quelques recettes simples.

Les chercheurs en psychologie proposent de nombreuses théories pour expliquer la motivation. Il est toujours difficile d'identifier celles qui sont valides de celles qui relèvent de la simple croyance de leurs auteurs. Nous nous arrêterons sur deux théories traditionnelles et très connues : les théories de contenu et les théories des processus.

2.1. Les théories de contenu

Les théories de contenu s'intéresse comme son nom l'indique au contenu de la motivation, à l'ensemble des facteurs qui incitent l'individu à avoir un comportement donné au travail.

Ces théories ont pour objet la compréhension des besoins des individus ; les théories les plus marquées sont :

2.1.1. La théorie des besoins de MASLOW

Maslow propose une théorie de hiérarchie des besoins qui apporte une réponse à la question, qu'est-ce qui motivent les gens ? La motivation de tout individu serait suscitée par la volonté de satisfaire des besoins. Dès lors que l'individu a cette volonté, il agit, il est motivé.

Maslow observe que l'individu hiérarchise ses besoins et cherche à les satisfaire selon un ordre de priorité croissante Il catégorise ses besoins en cinq classes dont l'ordre de priorité va de 1 à 5 :

- **Les besoins physiologiques** : Ce sont les besoins de manger, de boire, de respirer, de se détendre, d'être au chaud, de se reproduire...ce sont des besoins de suivre liés à des pulsions instinctives
- **Les besoins de sécurité** : ils expriment la volonté de vivre, sans peur et de se protéger contre certains dangers.
- **Les besoins d'appartenance** : Ce sont des besoins de rapports sociaux, de donner et de recevoir de l'affection, de se sentir accepté et appartenir à un groupe.

- **Les besoins d'estime** : ils expriment l'envie d'être reconnu, apprécié, approuvé et d'avoir l'estime d'autrui. Ils traduisent aussi l'estime de soi et le goût du pouvoir.
- **Les besoins de réalisation de soi ou d'actualisation de soi**: ils sont liés au désir de progresser, de se développer et de s'épanouir, de créer, d'innover...¹¹

La pyramide de Maslow est l'une des théories de motivation les plus enseignées, notamment en management. Cependant, la classification des besoins de manière hiérarchique, qui impose de satisfaire un besoin avant d'atteindre le suivant n'est aujourd'hui plus considérée comme valable, un individu pouvant, suivant son caractère, être plus sensible à un besoin particulier, indépendamment de la satisfaction ou non des besoins inférieurs.

Figure 2 : La pyramide de MASLOW

Pyramide des besoins de Maslow.



Source : Michel AMIEL et Al, Management de l'administration. 2ème édition. De Boeck. Paris. 1998. P 63

2.1.2. La théorie ERD ALDERFER

Alderfer propose la théorie ERD comme une adaptation de la théorie des besoins aux situations de travail. Se basant sur étude auprès de 110 employés de banque. ALDERFER propose que la motivation de l'individu consiste à agir en vue de satisfaire trois catégories des

¹¹ ROUSSEL Patrick , Op Cit , P .34

besoins : les besoins d'existence (E), les besoins de rapports sociaux (R) et les besoins de développement personnel (D).

- **Les besoins d'existence** : ils expriment les désirs d'ordre physiologique et matériel et correspondent aux besoins d'ordre inférieur chez Maslow c'est-à-dire les besoins physiologiques de et de sécurité. La faim, la soif appartiennent à cette catégorie. Il en est de même pour le désir d'améliorer ses conditions de travail, son salaire ou ses avantages divers en milieu organisationnel

- **Les besoins de rapports sociaux** : ils s'agit des besoins qui poussent un individu à entretenir des relations avec d'autres personnes Ces relations sont des échanges amicaux et conflictuels entre l'individu et les personnes qu'ils côtoient. Ces besoins s'expriment par le partage avec autrui de sentiments, d'émotions, de confidences, d'idées, ou au contraire de haine, de rivalité etc.

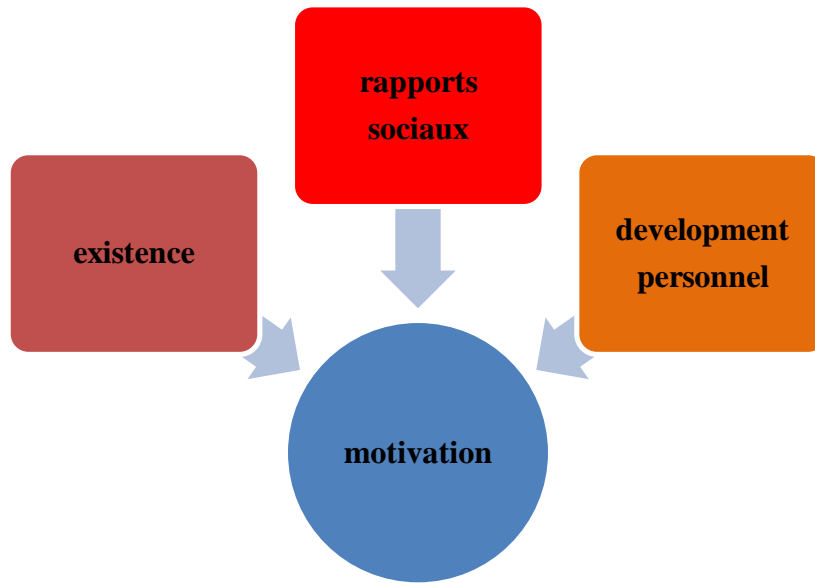
Ce besoin d'échange est un facteur de motivation qui pousse l'individu à chercher à le satisfaire. En entreprise, les besoins de rapports sociaux peuvent se traduire par la volonté de s'intégrer dans une équipe de travail, de chercher les contacts avec autrui, de rendre les échanges conviviaux avec les collègues, de participer à des activités syndicales... Ce type de besoins correspond aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et sociaux par Maslow.

- **Les besoins de développement personnel** : l'individu est motivé pour satisfaire ce type de besoin afin, d'une part d'assouvir ses aspirations pour la créativité et l'innovation, et ses désirs de participer à des tâches ou des activités enrichissantes, d'autre part, d'affronter des situations de défi. Ce type de besoin s'apparente aux besoins d'ordre supérieur d'estime de soi et de réalisation de soi tels qu'ils ont été définis par MASLOW.¹²

Chez ALDERFER le développement personnel correspond aux désirs d'interagir avec succès avec son environnement afin de l'examiner, de l'explorer, et de la maîtriser.

¹² ROUSSEL Patrick , Op Cit ,P35 ; 36

Figure 3 : ERD (Alderfer)



Motiver –Cécil Dejoux , Maitre de conférences -@CcilleDej

2.1.3. La théorie de bi-factorielle de Herzberg

Les travaux de Herzberg, ont été essentiellement diffusés dans un article paru dans la Harvard Business Review, en 1968. « La question dont part Herzberg est la suivante :

Quels sont les facteurs qui expliquent la motivation/ démotivation au travail ? ».¹³

Il distingue alors deux types de facteurs, d'une part les facteurs d'hygiène, d'autre part les facteurs de motivation. Les premiers sont liés directement à l'environnement du travail en termes de salaires, d'œuvres sociales, de système d'information, de communication ou encore l'ambiance de travail. (Bruit, chaleur...). Alors que les deuxièmes sont relatifs au contenu du travail, en termes de motivation, d'autonomie, de responsabilité et d'évolution professionnelle. Ces facteurs relèvent de l'épanouissement de l'individu.¹⁴

Par conséquent, selon H. Herzberg, une fois les facteurs d'hygiène assurés, les facteurs de motivation peuvent être remplis pour générer de la satisfaction dans le travail. En d'autres termes, il démontre scientifiquement que pour motiver l'Homme dans son travail, il faut satisfaire ses besoins d'estime et d'accomplissement de soi. Pour cela, il convient dans

¹³ COHEN Annick, op cit, p 72

¹⁴ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, « Comportement organisationnel volume 3 », 1er édition, de boeck, 2009, pp 181-183

l'organisation de travail, de procéder à un enrichissement des tâches rendant le travail plus intéressant et valorisant pour le salarié.

A partir de là, nous pouvons souligner que la principale découverte par HERZBERG fut que « certain facteur sont sources d'insatisfaction quand ils ne sont pas remplis mais ne deviennent pas autant sources de satisfaction quand ils sont remplis ». Également, les facteurs de satisfaction ou de motivation sont liés au développement de la personne elle-même, alors que ceux qui mènent à l'insatisfaction se rapportent plutôt aux conditions d'hygiène et à l'ambiance générale au travail.

Tableau 1 : La théorie d' Herzberg sur la motivation au travail

Facteurs d'insatisfaction	Facteurs de satisfaction
Politique salariale	Réalisation de soi
Condition de travail	Evolution de carrière
Salaire	Autonomie
Système de supervision	Responsabilité
Statut	Reconnaissance
Sécurité au travail	Intérêt du travail

Source : <https://fr.slideshare.net/antoningaunand/la-thorie-dherzberg-sur-la-motivation-autravail>.

2.1.4. La théorie de besoins acquis (McClelland)

La théorie des besoins de Maclellan, s'appuie tout comme celle de MASLOW sur des besoins essentiels :

- **Le besoin d'affiliation**, où désir d'établir et d'entretenir des relations chaleureuses avec autrui ;
- **Le besoin de pouvoir**, où désir d'exercer son emprise sur les autres, d'influencer leur comportement ou d'en être responsable ;

- **Le besoin d’accomplissement**, où désir de faire mieux et plus efficacement, de résoudre des problèmes ou de maîtriser des tâches complexes.

Ces trois besoins ont été identifiés au cours d’une expérience menée par Mc Clelland auprès de gestionnaire (Shermerhomet al, 2010). Ils seraient acquis avec le temps et l’accumulation des expériences. Mc Clelland incite donc « les gestionnaires à apprendre à les déceler chez eux-mêmes et chez les autres pour être en mesure de créer des milieux de travail qui y répondent.¹⁵

2.1.5. La théorie de X et la théorie de Y (McGregor)

McGregor (1960) a proposé une théorie qui présente deux visions distinctes de l’être humain : l’une globalement négative, dite théorie X, et l’autre globalement positive, baptisée théorie Y. Il a observé la manière dont les chefs d’entreprises se comportent avec leurs employés, il en a tiré la conclusion que leur perception de la nature humaine reposait sur certains préjugés qui les menaient à certains comportements vis-à-vis des salariés. A cet égard, Robbins et Judge (2006) présentent les deux visions de l’être humain dégagées par (McGregor) :

- Selon la théorie X

Le personnel est passif d’où il est nécessaire d’exercer un contrôle (théorie la plus répandue). Ce cas exige des dispositifs exigeants pour le manager et coûteux pour l’Entreprise.

- Selon la théorie Y

Importance de concilier les besoins du personnel et la performance de l’Entreprise. Importance de considérer le personnel comme actif et de privilégier l’auto-direction.

Selon la théorie X, McGregor (1960) propose que les besoins inférieurs dominant, alors que selon la théorie Y, ce sont les besoins supérieurs qui dominant. Puisque McGregor (1960) adhèrent davantage à la vision de la théorie y, il proposa comme facteur de motivation

¹⁵ JOHEN R.Schermerhoun. Jr, JAMES G.Hunt, Richard N.Osbon, CLAIRE de Billy « Comportement humain et organisation », ERPI, 4ème édition, 2010, P.137

pour les employés des notions telles que la prise de décision participative, des tâches à responsabilité et ambitieuses, ainsi qu'une bonne entente au sein des groupes.¹⁶

Tableau 2 : La théorie de X et Y sur la motivation au travail

Hypothèse de la théorie X	Hypothèse de la théorie Y
Les besoin physiologique et de sécurité dominant l'individu	L'individu est sensible aux besoins d'appartenance et d'estime
Les employés n'aiment pas le travail	Les employés apprécient le travail
Il faut les contraindre ou les menacer pour le faire travailler	Les employés sont capables de s'autodiscipline et de s'impliquer
Les employés n'aiment pas les responsabilités	Les employées souhaitent prendre des responsabilités
La plupart des collaborateurs	Les employés sont créatifs

Motiver – Cecile Dejoux , Maitre de conférences - @CecilleDej

Tableau 3 : Articulation entre les théories de Maslow, Alderfer et Herrzberg

Maslow	Alderfer	Herzberg
-Besoin d'accomplissement et de réalisation.	-Besoin de développement Personnel -Besoin sociaux	Facteur ou « moteur » de motivation Facteur d'Hygiène
-Besoin d'estime de soi		
-Besoin sociaux et d'appartenance		
- Besoin de sécurité	- Besoin d'existence	
-Besoin physiologique		

Source : établi par nos soins

¹⁶ MrBESSAIH Bossai, Melle YAKOUBI Dyhia, « la motivation comme levier de performance pour l'entreprise Cas de : ADE de Tizi-Ouzou », mémoire de fin d'étude Université Mouloud Mammeri de TiziOuzou, 2017/2018, P.24, 25

2.2. Les théories des processus

2.2.1. La théorie de l'équité (ADAMS)

« Adams (1963) explique la motivation au travail par la disposition de l'individu à comparaître sa situation personnelle à celle à des autres. La théorie de l'équité postule que tout individu, fait pour évaluer sa situation, des comparaisons avec la situation de personnes prise comme référence soit dans l'organisation, soit à l'extérieur de celle-ci, soit les deux à la fois »

Adam (1963) a développé cette théorie selon laquelle un individu est motivé lorsqu'il considère que la rétribution qu'il perçoit de son travail en ligne avec sa contribution. Elle tient compte d'une part de ses perceptions relatives à des contributions et sa rétribution (pas seulement monétaires), et d'autre part, de ce qu'il perçoit des contribution/rétribution de personnes prise comme référence à l'intérieur et l'extérieur.¹⁷

- **La rétribution** : Est aussi bien financière (salarié, prime) que non financiers (reconnaissance, faite, sécurité de l'emploi, promotion, sentiment d'accomplissement)
- **La contribution** Se fait par le biais non seulement du travail fourni mais aussi par d'autres biais tels que la compétence, les aptitudes personnelles. Chaque individu accorde une valeur plus ou moins élevée à différents types de rétribution ou de contribution.

2.2.2. La théorie des attentes (VROOM)

La théorie des attentes ou le modèle VIE (expectations, instrumentalisés, valence) Parmi les théories de processus, VROOM (1964) a élaboré la théorie des attentes afin de comprendre les comportements au travail, en particulier le principe sur lequel repose cette théorie est que tout comportement motivé est un choix, bâti selon certaines probabilités d'atteindre des récompenses souhaitées, chaque individu entreprenant une action à partir du moment où il la perçoit comme susceptible de lui permettre d'atteindre les objectifs qu'il s'est fixés et notamment, les récompenses qu'il attend. Le paramètre étudié par VROOM (1964), PORTER et LAWLER (1968) sont de cette théorie (attente) résulte de trois variables.

- **L'expectation** : c'est l'attente que l'individu perçoit de son pouvoir de réaliser des objectifs de performance grâce aux efforts qu'il fournit. L'individu est motivé s'il se

¹⁷ ROUSSEL Patrick, Op Cit, P.42, 43

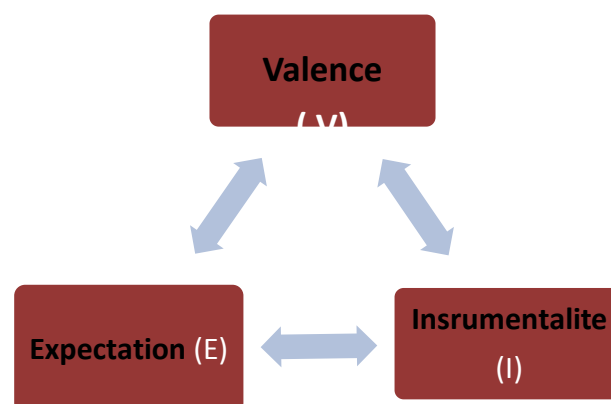
sent capable d'accomplir le travail demandé La perception de sa propre capacité est liée non seulement à sa confiance en lui, mais aussi à l'environnement du travail (ex moyen mis à disposition,)

- **Instrumentalité** : il s'agit de la probabilité de recevoir une telle récompense en fonction de la performance réalisé
- **La valence** : C'est la valeur accordé par l'individu à chaque récompense possible, c'est le résultat escompté par l'individu.

Tous ces variables (valence + instrumentalité +expectations) se combinent pour que la motivation au travail fonctionne autant que processus, il faut que ses trois paramètres fonctionnent ensemble car si l'un des facteurs est absent ou nul, c'est l'ensemble de la motivation qui sera nulle.

La motivation est le résultat du produit de ces trois perceptions. La relation entre elles étant multiplicative, il est indispensable qu'elles aient toutes les trois des valeurs positives pour que l'individu soit réellement motivé. Ainsi, « plus la personne pense qu'elle est apte à faire ce que l'on attend d'elle, plus elle pense que cela va lui apporter plus de choses positives que de choses négatives, plus elle va déployer d'efforts en vue de faire ce qu'on attend d'elle », c'est-à-dire, plus elle sera motivée. De même, si « un des trois éléments est absent : pas de confiance en soi ($E=0$), instrumentalité discutable ($I < \text{ou} =0$), résultat sans rapport avec les besoins de chacun ($V > \text{ou} =0$), alors le délicat processus motivationnel se trouve paralysé ou, au mieux, désorganisé »

Figure 4 : Motivation=V.I.E



2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs

La théorie de la fixation des objectifs cherche à répondre à la question : « comment motiver les gens ? », et propose une solution « leurs fixés des objectifs »

Cette théorie est développée par LOOCK, son postulat de base est de reconnaître l'individu comme ayant des buts qu'il essaie consciemment d'atteindre. Les objectifs sont déterminés par des processus cognitifs et des réactions affectives, et ils sont les antécédents qui influencent le plus fortement le comportement.

- La théorie ne s'intéresse pas au processus qui relie cognition, affect, objectifs et comportement. Elle se préoccupe de comprendre comment des objectifs peuvent avoir un impact sur le comportement au travail. LOOCK et ces collaborateurs ont examiné onze années de recherche sur cette théorie et ont conclu que la fixation des objectifs dans une organisation amélioration la performance des employé quand :
- Les employés considèrent qu'ils ont les capacités nécessaires pour réaliser les objectifs.
- Un feedback est mis en place. Les supérieurs communiquent aux employés des informations sur les progrès accomplis pour atteindre les objectifs. L'information communiquer permet de mesurer et d'ajuster le niveau d'effort à déployer pour parvenir à son but.
- Des récompenses sont données lorsqu'un objectif est atteint. L'encadrement de l'organisation soutien les objectifs de ses subordonnés et collaborateurs au programme de fixation des objectifs.
- Les employés acceptent les objectifs qui leur sont fixés sur la base de l'information qui leur est communiquée.

On peut donc retenir que la théorie de fixation des objectifs implique que le principe motivationnels proviendrait d'une importance fondamentale, pour motiver les individus au travail, il faut leur fixer des objectifs précis, pas trop facile et bien définis. Le fait de travailler pour atteindre un objectif bien défini est une source majeure de la motivation permettrait aussi d'améliorer la performance

Section 3 : Les facteurs de motivation

3.1. Les facteurs de motivation

Il existe plusieurs facteurs de motivation au travail qui peuvent influencer la satisfaction des employés et leur niveau d'engagement. Voici quelques-uns des principaux facteurs de motivation au travail :¹⁸

3.1.1. La rémunération

Le facteur "salaire" est l'une des variables d'ordre personnel, sur lesquelles ont porté des recherches importantes. Les résultats auxquels ont abouti ces recherches sont assez divergents. En effet si, dans quelques rares pays (Luxembourg, Suisse, Allemagne notamment), les enseignants se disent satisfaits de leur salaire (Gandhara, 1992), dans beaucoup d'autres, c'est l'insatisfaction qui prédomine. Lorsque le professeur est très peu engagé dans son travail, il trouvera sa satisfaction dans une simple augmentation salariale (Lawrenz, 1975). Vroom (1964), Rayes et Imber (1992) précisent également que l'enseignant cherche une certaine équité dans le salaire en fonction de l'effort fourni au travail. L'objectif de cet article est, justement, de tester la capacité des facteurs ci-dessus à favoriser la motivation des acteurs de l'enseignement (les enseignants en l'occurrence), condition sine qua non de la performance du système éducatif dans son ensemble.

La rémunération, en tant que facteur de motivation au travail, peut être explorée plus en détail à travers plusieurs aspects :

- Sécurité économique : Une rémunération juste et compétitive offre une sécurité économique aux employés, réduisant le stress financier et augmentant leur motivation à rester dans l'entreprise.
- Alignement des intérêts : Lorsque la rémunération est liée aux performances individuelles ou collectives, elle peut stimuler la productivité et l'engagement des employés. Les systèmes de récompenses basés sur la performance peuvent inclure des bonus, des commissions ou des participations aux bénéfices.
- Équité perçue : La perception d'une rémunération équitable est cruciale pour la motivation. Les employés doivent sentir que leur salaire correspond à leur contribution

¹⁸ Hal open science Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public des professionnels de l'enseignement public au Maroc: Essai de modélisation Mhand Atlagh, Larbi Tammine p 191.

relative à l'organisation, ainsi qu'aux normes du marché et aux responsabilités du poste.

- Motivation extrinsèque vs intrinsèque : La rémunération peut jouer un rôle dans la motivation extrinsèque, qui vient de facteurs externes tels que les récompenses financières. Cependant, elle peut aussi influencer indirectement la motivation intrinsèque en fournissant une base de sécurité et de stabilité, permettant aux employés de se concentrer sur des aspects plus gratifiants de leur travail.

3.1.2. La reconnaissance

Le facteur "reconnaissance", qui signifie l'estime que l'on témoigne à l'enseignant pour son travail) impacte fortement le niveau de satisfaction des professeurs selon plusieurs auteurs, dont Sergiovanni (1967), puis Carpentier-Roy (1991). L'enseignant souhaite, sans doute, obtenir de l'estime et de la reconnaissance de la part de l'administration, des élèves, mais aussi du public (Poppleton et coll., 1987). Mieux encore, des études démontrent que les enseignants pensent globalement que le public a peu de gratitude vis-à-vis de leur métier et que leur image de marque dans la société est négative. Les auteurs de ces recherches indiquent que le dévouement des professeurs qui se traduit par de longues heures de préparations soit reconnu et récompensé (Vinet, 1984 ; Bozzini et Tessier, 1985 ; Wong-Kooi Sim, 1990). Voici plusieurs points clés sur son importance :

- Valorisation et satisfaction : Recevoir une reconnaissance pour ses contributions augmente le sentiment de valeur personnelle et la satisfaction au travail. Cela renforce également le lien émotionnel et l'engagement envers l'entreprise.
- Climat organisationnel positif : Lorsque la reconnaissance est intégrée à la culture d'entreprise, elle favorise un climat organisationnel positif où les employés se sentent encouragés et soutenus.
- Amélioration de la rétention : Les employés qui se sentent reconnus sont plus susceptibles de rester dans l'entreprise, réduisant ainsi le turnover et les coûts associés au recrutement et à la formation.
- Encouragement de l'innovation : La reconnaissance peut encourager les employés à proposer de nouvelles idées et à prendre des initiatives, sachant que leurs contributions seront remarquées et appréciées.

3.1.3. La supervision

À ce niveau, les résultats de recherches de plusieurs auteurs ont considéré que la satisfaction totale des enseignants est très significativement reliée à la relation avec les supérieurs. Le sentiment de partager le pouvoir pédagogique avec la direction, le droit de parole sur les tâches, sur les conditions de travail est des déterminants de la satisfaction (Mohrman, Cooke et Mohrman, 1978 ; Holdaway, 1978a, 1978b; Simpson, 1976; Schneider, 1984; White, 1992) ; et, par conséquent, d'une diminution de l'absentéisme (Simpson, 1975 ; Bridges, 1980)

3.1.4. L'autonomie et la responsabilité

Sur le plan professionnel, la première variable sur laquelle il y a lieu d'insister est l'autonomie, c'est-à-dire la possibilité d'organiser lui-même son travail, Holdaway (1980). Les chercheurs qui ont fait, de la manière la plus systématique et la plus argumentée, le tour des recherches portant sur la satisfaction au travail des enseignants - Schneider (1984) aux États-Unis et Brunet, Dupont et Lambotte (1991) au Québec - ne s'y trompent pas en affirmant unanimement que le facteur "autonomie" (possibilité d'organiser lui-même son travail) est une caractéristique fondamentale de la profession d'enseignant. Endossant totalement cette position, et rejoignant de ce fait plusieurs autres chercheurs, Good et Brophy (1987), Darling-Hammond et Berry (1988), et bien d'autres affirment que l'autonomie contribue largement à augmenter la motivation des enseignants. D'autres recherches comme celle de Chapman (1983), de Metz (1986), de Grant (1988), de Lewis (1989), montrent que pour les enseignants, responsabilités et autonomie sont des conditions à la contribution aux finalités du système d'éducation scolaire.¹⁹

➤ Autonomie

-Impacts sur la motivation

- Sentiment de contrôle : Les employés qui ont plus d'autonomie ressentent un plus grand contrôle sur leur environnement de travail, ce qui peut diminuer le stress et augmenter la satisfaction.

¹⁹ Hal open science Les facteurs de motivation du personnel dans le secteur public des professionnels de l'enseignement public au Maroc: Essai de modélisation Mhand Atlagh, Larbi Tammine p 190.

- Créativité et innovation : L'autonomie encourage la créativité, car les employés peuvent expérimenter différentes méthodes et solutions sans se sentir contraints par des directives strictes.
- Engagement et implication : Lorsque les employés ont la possibilité de travailler de manière autonome, ils se sentent souvent plus engagés et impliqués dans leur travail, car ils peuvent aligner leurs tâches avec leurs compétences et intérêts personnels.
- Développement personnel : L'autonomie permet aux employés de développer de nouvelles compétences et de renforcer leur confiance en leur capacité à gérer des responsabilités.

➤ **Responsabilité**

- Impacts sur la motivation

- Sens de l'accomplissement : Lorsqu'on confie des responsabilités à un employé, celui-ci est souvent motivé par un sentiment d'accomplissement et de reconnaissance de ses compétences.
- Propriété et engagement : La responsabilité accroît le sentiment de propriété sur le travail effectué, ce qui peut conduire à une plus grande attention aux détails et à une meilleure qualité de travail.
- Développement professionnel : En assumant des responsabilités, les employés peuvent développer des compétences en gestion de projet, en leadership et en prise de décision, ce qui contribue à leur croissance professionnelle.
- Récompense intrinsèque : La satisfaction qui découle de la responsabilité peut être une puissante source de motivation intrinsèque, où les employés trouvent du sens et de la valeur dans leur travail au-delà des récompenses financières.

L'autonomie et la responsabilité sont interdépendantes. Pour que l'autonomie soit efficace, elle doit être accompagnée de responsabilité. En d'autres termes, donner de l'autonomie sans responsabiliser les employés peut conduire à un manque de direction et de responsabilité.

À l'inverse, imposer des responsabilités sans offrir une certaine autonomie peut provoquer du stress et de la démotivation.

3.1.5. Les conditions physiques du travail

Les conditions physiques du travail dans le milieu scolaire (le bruit, l'éclairage, la propreté), jouent un rôle important dans la motivation des enseignants, ceux-ci éprouvent de la satisfaction à travailler dans un milieu physique adéquat (Sandholtz, 1990). Inversement, des auteurs considèrent que des conditions physiques déplorables suscitent la colère des enseignants.

3.1.6. L'avancement

Signifie les chances de progresser à l'intérieur de son corps ou au sein de la structure du travail. Ce facteur est la plus grande d'insatisfaction selon Iskander (1974), Lessard et Pelletier (1978), Chapman (1982), Poppleton (1990) ; la raison étant que la saturation de la structure hiérarchique réduit souvent les possibilités d'avancement (Pelletier et coll., 1980 ; Sikes, Measor et Woods, 1985 ; BIT, 1991a ; OCDE, 1992 ; Lowe, 1992 ; BIT/ UNESCO, 1992). Ce point de vue est notamment partagé par l'OIT qui, dans un rapport, a nettement mis en lumière les principaux obstacles à la progression des enseignants au sein de la structure scolaire.²⁰

3.1.7. La satisfaction au travail

La satisfaction au travail est un facteur clé de motivation au travail.

La satisfaction au travail se réfère au sentiment général de contentement et de bien-être qu'un employé ressent vis-à-vis de son poste. Cela peut inclure divers aspects tels que les conditions de travail, la reconnaissance, le salaire, les relations avec les collègues et les opportunités de développement professionnel.

En résumé les facteurs de motivation au travail sont très variés et peuvent varier en fonction des besoins et des préférences de chaque individu il est important pour les employeurs de reconnaître ces facteurs et de mettre en place des mesures pour encourager la motivation et l'engagement des employés

²⁰ Site web// www.ijafame.org

3.2. La mobilité interne est un facteur de motivation

Il est important pour les employés au sein d'une entreprise. En permettant aux employés de changer de poste ou de département au sein de l'organisation, la mobilité interne peut les aider à rester motivés et engagés dans leur travail.

La mobilité interne permet aux employés de développer de nouvelles compétences et d'acquérir de l'expérience dans différents domaines. Cela peut les aider à progresser dans leur carrière et à rester motivés en leur offrant de nouvelles opportunités de croissance professionnelle.

En outre, la mobilité interne peut contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance des employés à l'entreprise. En leur permettant de prendre part à différents projets et de travailler avec de nouvelles équipes, les employés peuvent se sentir plus impliqués dans la vie de l'entreprise et plus en phase avec sa culture et ses valeurs. Enfin, la mobilité interne peut également contribuer à la rétention des talents au sein de l'entreprise.

En offrant des opportunités d'évolution professionnelle à ses employés, l'entreprise peut les encourager à rester et à s'investir davantage dans leur travail. Elle offre de nombreux avantages :

Pour employés

- Évolution professionnelle : La mobilité interne permet aux employés d'acquérir de nouvelles compétences, d'apprendre de nouvelles choses et de développer leur carrière. Cela peut être particulièrement motivant pour les employés qui sont ambitieux et qui souhaitent progresser au sein de l'entreprise
- Meilleur épanouissement professionnel : En changeant de poste ou de service, les employés peuvent découvrir de nouveaux aspects de l'entreprise et trouver un poste qui correspond mieux à leurs intérêts et à leurs aspirations.
- Augmentation de la motivation : La mobilité interne peut aider à briser la routine et à remobiliser les employés qui se sentent lassés de leur poste actuel le fait de relever de nouveaux défis et de se sentir valorisé peut avoir un impact positif sur leur motivation et leur implication.
- Sentiment d'appartenance à l'entreprise : Le fait de savoir qu'il est possible d'évoluer au sein de l'entreprise peut renforcer le sentiment d'appartenance des employés et les inciter à rester plus longtemps dans l'entreprise

Pour l'entreprise

- Fidélisation des talents : La mobilité interne est un moyen efficace de fidéliser les talents en leur offrant des opportunités d'évolution et de développement. Cela permet de réduire le turnover et les coûts de recrutement.
- Meilleure gestion des compétences: La mobilité interne permet de mieux gérer les compétences des employés en les plaçant aux postes où ils seront le plus utiles à l'entreprise.
- Motivation et engagement accrus des employés : Des employés motivés et engagés sont plus productifs et plus performants.
- Innovation et créativité : La mobilité interne favorise l'échange d'idées et la collaboration entre les différents services de l'entreprise, ce qui peut stimuler l'innovation et la créativité.
- Bien entendu, la mobilité interne ne doit pas être mise en place de manière improvisée. Il est important de définir une politique claire et de mettre en place des processus adéquats pour accompagner les employés dans leur évolution professionnelle
- La mobilité interne est un facteur de motivation important pour les employés, car elle leur offre des opportunités de développement professionnel, renforce leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et contribue à la rétention des talents. Les entreprises qui encouragent la mobilité interne de leurs employés peuvent ainsi favoriser leur engagement et leur performance au sein de l'organisation.

Conclusion

En conclusion, ce premier chapitre a offert une vue d'ensemble complète des concepts fondamentaux liés à la motivation, en examinant les théories et les facteurs qui la régissent. Nous avons débuté par une définition de la motivation, soulignant qu'il s'agit d'un processus dynamique qui active, dirige et soutient le comportement humain vers des objectifs spécifiques. Cette définition met en lumière l'importance de la motivation dans divers contextes, qu'ils soient personnels, professionnels ou académiques.

L'exploration des principales théories de la motivation a révélé une variété de perspectives sur ce qui pousse les individus à agir. La théorie de la hiérarchie des besoins de Maslow, avec ses niveaux allant des besoins physiologiques aux besoins d'accomplissement personnel, propose une vision hiérarchique des motivations humaines. La théorie de l'autodétermination de Deci et Ryan, quant à elle, met l'accent sur l'importance de

l'autonomie, de la compétence et de la relation sociale comme facteurs clés de la motivation intrinsèque. En outre, les théories de l'équité et des attentes, comme celles d'Adams et de Vroom, fournissent des insights sur la manière dont les perceptions d'équité et les attentes influencent l'engagement et la satisfaction des individus.

Nous avons également examiné les facteurs de motivation, en distinguant les facteurs intrinsèques, tels que le plaisir et l'intérêt personnels, des facteurs extrinsèques, tels que les récompenses matérielles et les reconnaissances sociales. Cette distinction est cruciale pour comprendre comment différents types de motivation peuvent influencer le comportement et la performance dans divers contextes.

L'analyse des théories et des facteurs de motivation a permis de mettre en évidence la complexité et la diversité des éléments qui influencent la motivation humaine. Cette compréhension approfondie des mécanismes de la motivation fournit une base solide pour aborder les questions plus spécifiques et contextuelles dans les chapitres suivants. En effet, une connaissance approfondie des théories et des facteurs de motivation aidera à analyser comment ces concepts peuvent être appliqués pour améliorer les pratiques de gestion, les stratégies éducatives et les interventions personnelles.

Ainsi, ce chapitre établit les fondations nécessaires pour une investigation plus poussée des dynamiques de la motivation dans les domaines spécifiques que nous explorerons dans les sections suivantes. En intégrant les connaissances théoriques acquises ici, nous pourrons mieux comprendre et analyser les applications pratiques et les implications de la motivation dans des contextes variés.

Chapitre 2

Etude de la motivation et de la mobilité interne

Introduction

Du point de vue de l'entreprise, la mobilité est un outil de mobilisation dans la mesure où elle permet un ajustement dynamique quantitatif et qualitatif des ressources aux besoins du personnel, en se faisant accompagné des changements qui opèrent sur le plan de l'environnement et la stratégie de l'organisation.

La notion de mobilité implique l'idée de changement, où l'entreprise s'occupe de la détection des potentiels, études des besoins de l'entreprise en effectif, en compétences ainsi les souhaits de chaque salarié, qui implique la nécessité d'avoir un système d'appréciation et une politique de mobilité et de promotion, enfin avoir une bonne gestion des carrières efficace qui va avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Lors de cette section nous allons essayer d'apporter plus d'éclaircissement à cette notion en insistons sur ses formes, ses politique, ses modalités, ainsi ses avantages et inconvénients et nous terminerons par les freins et enjeux de cette dernière. Et en commençons en premier lieux par les différentes définitions.

Section 1 : Mobilité et Motivation

1.1. Définition de mobilité

« La mobilité est le caractère de ce qui peut changer de place, de position, de fonction, de lieu ou d'entreprise »²¹. Ainsi la mobilité peut se définir comme étant la capacité à se mouvoir, à mettre en mouvement ou à changer de place.

En GRH, la mobilité renvoi à la capacité d'un individu à accepter un changement dans le contenu ou la forme de son emploi. On dit d'une personne qu'elle est mobile si elle accepte un nouvel emploi dans son entreprise ou dans une autre.

Ainsi, on peut distinguer deux formes de mobilité, la mobilité externe, qui « peut s'agir d'une mobilité souhaitée (démission), négociée (rupture conventionnelle) ou subie (licenciement ou fin de C.D.D » et la mobilité interne qui représente « le changement de poste, de métier au sein de la même collectivité »²²

En effet, **Selon PERITTI Jean Marie** la mobilité interne : « est le changement de poste de travail à l'intérieur de l'entreprise ou de groupe »²³

²¹ PERETTI Jean-Marie ,OP CU P.169

²²PERETTI Jean-Marie, tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants, 2ème édition, édition d'organisation, 2002, p. 150

²³PERETTI Jean Marie. Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris .

En gestion des ressources humaines : « elle évoque la capacité d'une personne à accepter un changement dans les attributions liées à son emploi, par exemple un changement dans le lieu d'exercice de son travail. Elle évoque également la capacité d'une personne à accepter un changement d'emploi. Après avoir défini la mobilité et ses deux types, nous allons se focaliser sur la mobilité interne et nous commençons par la distinction de ses différentes formes »²⁴

1.2. Les différentes formes de mobilité interne :

Puisque nous nous intéressons particulièrement à la mobilité interne, il est nécessaire de comprendre les différentes formes qu'elle peut revêtir. Parmi, les typologies existantes sur le sujet, celle de J-M Peretti nous paraît précise et complète, elle distingue cinq grands types de mobilité interne :

1.2.1. La mobilité verticale vers le haut

Généralement elle est associée d'un changement de statut, de rémunération ou de responsabilité, correspond à une promotion.²⁵Cette dernière est généralement caractérisée par un changement de catégorie, de grade ou de classification, généralement elle est accompagnée d'une augmentation de la rémunération. Et pour mieux comprendre la promotion on s'écarte de l'expliquer dans l'élément suivant :

1.2.1.1. La promotion

« Une promotion caractérise l'affectation d'une personne à un poste comptant plus de responsabilités que celles qu'elle détenait auparavant, elle est souvent assortie d'une rémunération et des conditions de travail plus attrayantes »²⁶

« Généralement elle peut désigner une progression de carrière qui comporte ou non une affectation à un nouveau poste ».²⁷Les changements qui marquent cette progression peuvent consister un accroissement d'autorité, de responsabilité, de rémunération ou de prestige. Une politique de promotion interne efficace comporte une bonne sélection à l'entrée

²⁴ GURRERO Sylvie, CERDIN Jean –Luc, Roger Alain « la gestion des carrières enjeux et perspectives », Vuibert, Paris, 2004, P.36.

²⁵ PERETTI Jean-Marie « Ressources humaines et gestion des personnes », 8eme édition, Edition Vuibert, paris, 2012, p119.

²⁶ DE BOISLANDELLE Henri Mahe, « dictionnaire de gestion, vocabulaire, conceptet outils », édition Economica, Paris, 1998, page 112.

²⁷ PERTTI Jean Marie, BELANGER Laurent et autres, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », édition Gaetan Morin, Montréal, 1993, p 393.

dans l'organisation et des mécanismes adéquats d'intégrations et de développement des ressources humaines.

Selon Jean-Marie PERETTI, il existe deux types de promotion : la promotion « au coup par coup » et la « promotion organisée ».

« La première peut intervenir à tout niveau hiérarchique. Elle ne se situe pas dans le cadre d'une GRH élaborée, la nécessité de pourvoir rapidement le poste, l'absence d'outils d'évaluation adéquates peuvent aboutir à des échecs ».²⁸

La deuxième, Contrairement à la précédente, « repose sur une gestion prévisionnelle de L'emploi et système d'évaluation du personnel. Elle nécessite des prévisions, une préparation minutieuse et une étude des répercussions »²⁹ Il existe quatre formes de promotion:

- La promotion dans la catégorie : elle entraîne un changement de poste, voire de qualification.
- La promotion de catégorie : comporte un changement de catégorie, accession de la maîtrise pour un ouvrier ou un employé, accession à l'encadrement pour la maîtrise.
- La promotion de salaire : s'inscrit dans les cadres des politiques d'individualisation. Elle n'influe ni sur la définition du poste ni sur le coefficient correspondant.
- Promotion collective : touche tous les salariés d'un même groupe de travail. Elle résulte généralement de conventions collectives ou d'un accord d'entreprise.

1.2.2. La mobilité verticale vers le bas

Dans ce cas-là il s'agit d'une « rétrogradation » ou descente dans l'organigramme, renvoi à l'impossibilité de salarié de continuer à occuper son poste ou un poste de niveau comparable ou supérieur soit par insuffisances de compétences (lorsque le poste a évolué plus vite que son titulaire ou qu'une promotion accordée n'a pas été concluante), soit par la disparition du poste ou bien dans un contexte où la recherche de sécurité prime sur l'ambition.³⁰

²⁸ PERETTI Jean Marie, gestion des ressources humaines, op cit, p 95.

²⁹Ibid. p 97.

³⁰Ibid. p122.

1.2.3. La Mobilité horizontale

Le changement de poste ne s'accompagne pas d'un changement de position hiérarchique. Ce changement nécessite de faire appel à des compétences que le salarié n'exerçait pas auparavant ou tout du moins, pas de la même façon. C'est à ce titre que la mobilité horizontale s'inscrit généralement dans une perspective de développement des compétences et de l'employabilité des ressources.

1.2.4. La mobilité géographique

« Il s'agit d'un changement de ville, de région, voire de pays (on parle alors d'expatriation et de mobilité internationale). La mobilité géographique ajoute aux risques inhérents à tout changement de poste ceux qui sont liés à un changement de cadre de vie avec les problèmes induits sur le plan personnel (scolarité des enfants, situation du conjoint, etc.)

»³¹ On distingue deux formes de mobilité géographique :

- **La Mobilité géographique nationale** : le salarié est « transféré » du lieu d'exercice de son activité à un autre. Cette mobilité peut par exemple impliquer un changement d'établissement situé dans la même ville ou nécessiter un changement de région à l'intérieur du même pays. Ce type de mobilité est couramment appelé mutation.
- **La Mobilité géographique internationale** : changement de localisation du travail à l'échelle internationale ou le salarié est muté hors de son pays d'affectation, il peut s'agir de détachement ou d'expatriation.³²

1.2.5. La mobilité fonctionnelle

Il s'agit d'un changement de métier ou de fonction, impliquent l'apprentissage de nouvelles compétences. Les mobilités géographiques et fonctionnelles peuvent être des mobilités verticales, dans le cadre d'une promotion, ou plus fréquemment des mobilités horizontales.³³

Après avoir expliqué les différentes formes de mobilité interne nous s'intéresserons à la description de la politique de mobilité interne.

³¹PERETTI Jean-Marie « Ressources humaines et gestion des personnes », 8eme édition, Edition Vuibert, paris, 2012, P 122.

³²CERDIN Jean Luc, op cit, 2000, p 33.

³³PERETTI Jean-Marie op cit, p122.

1.3. La politique de la mobilité interne

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

Pour que la politique de mobilité donne des résultats escomptés, elle doit s'accompagner d'une réflexion et d'un choix précis :

- Un volume de mobilité souhaité ;
- Des catégories professionnelles concernées et une répartition du volume de mobilité selon les catégories concernées ;
- des Filières de développement de carrières, c'est-à-dire la définition des passages les plus probables et pertinents d'un emploi à l'autre ;
- des Fourchettes optimales de temps d'occupation d'une fonction ;
- Et une assurance donnée aux différents acteurs ; en particulier aux salariés et aux responsables hiérarchiques.³⁴

1.4. Les avantages et les inconvénients de la mobilité interne

1.4.1. Les avantages de la mobilité interne

La mobilité interne couvre certains avantages d'une part pour le salarié et d'autre part pour l'entreprise.

Pour le salarié : A priori, dans la majorité des cas, la mobilité interne semble offrir plusieurs avantages aux travailleurs :

Elle lui permet d'évoluer sur le plan professionnel au sein d'une entreprise ou d'un groupe, elle lui assure une participation accrue à des projets d'entreprise ou à des modes de décision caractérisée par un niveau supérieur des responsabilités, par ailleurs elle lui autorise de prétendre à une augmentation salariale.

On outre, cette possibilité de bouger en interne peut constituer un excellent moyen pour le travailleur d'accumuler des expériences professionnelles et humaines, et de sortir d'une routine professionnelle qui risque de devenir sclérosante ainsi de bénéficier de programmes de formation complémentaire et s'éviter en conséquence, d'être confronté à la lassitude et l'impression de stagner dans son parcours professionnel.

³⁴CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. op cit. p433.

La mobilité interne présente donc des perspectives d'évolution multiples pour les salariés qui sont susceptibles d'y prétendre. Cette perspective serait de nature à accroître la motivation au travail et donc à atteindre un certain niveau de performance.³⁵

Pour l'entreprise : La mobilité interne elle lui permet

- Réduire la fuite d'intelligence de l'entreprise ;
- Améliorer les résultats financiers ;
- Limiter les risques et les coûts inhérents aux procédures de recrutement, mais aussi tenter de fidéliser leurs meilleurs collaborateurs ;
- « elle contribue au développement d'un brassage culturel ;
- Elle contribue, en visant le meilleur ajustement possible des ressources aux besoins, à optimiser l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise ;
- favoriser la collaboration entre les différents services et permet la diffusion des techniques de gestion et de contrôle.³⁶

Cependant la mobilité interne peut se caractériser par certains désavantages à la fin, non seulement pour le salariés mais aussi pour les entreprises.

1.4.2. Les inconvénients de la mobilité interne

Pour le salarié :

- Craindre de se tromper de voie ;
- Réaliser de moins bonnes performances dans un domaine qu'il ne maîtrise pas et d'en être pénalisé
- Devoir faire l'effort de se former à de nouvelles activités.³⁷
- La perte complète d'identification professionnelle en cas d'une sanction.
- Craindre de prendre une mauvaise orientation de carrière, d'être infidèle son ancien supérieur ou à son équipe ou encore d'être mis dans une voie de sortie ou à l'écart.

Pour l'entreprise :

- Contribuer à la dispersion des réseaux et des modes de coopération existante.
- Affaiblir l'esprit et la dynamique des équipes

³⁵CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. op cit, p 419.

³⁶CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique. op cit, p 419.

³⁷Ibid. p 419.

- Gaspillage des compétences
- Perte des acquis d'expérience.³⁸

Section 2 : les enjeux et les freins de la mobilité interne

2.1. Les freins de la mobilité interne

La taille de l'entreprise est le premier facteur influençant l'application de la politique de mobilité interne. Effectivement, la mobilité est étroitement liée à la présence d'occasions de changer. De cette manière, les grandes entreprises ont naturellement plus de facilité à proposer des opportunités d'évolution que les petites entreprises qui font davantage appel à la polyvalence de leurs employés. Au fur et à mesure que l'entreprise grandit, la mobilité interne augmente et la mobilité externe diminue.

2.1.1. La difficile tâche des conseillers d'orientation

Il devient difficile de cerner le contour des métiers, ce qui rend les parcours de mobilité interne d'autant plus complexe. La conséquence principale concerne les conseillers d'orientation et les responsables ressources humaines. Censé être à l'interface des services et avoir une vision globale de l'entreprise, et qui ont pour mission orienter et informer les salariés des opportunités et des évolutions des métiers.³⁹

2.1.2. Les freins liés au coût d'une politique de mobilité difficilement estimable

Le coût du recrutement est réduit grâce à la mobilité interne par rapport au coût de recourir au marché externe. C'est la raison pour laquelle les entreprises optent souvent pour privilégier le marché interne pour tout nouveau recrutement. Cependant, même si la mobilité est valorisée, en particulier par les directions, les politiques de mobilité engendrent diverses charges et risques. De même que les bénéfices, il est difficile d'évaluer les coûts réels d'une politique de mobilité interne.

2.1.3. L'émergence de stratégie de non-révélation de l'information

Lorsqu'un salarié quitte ou arrive dans une équipe de travail, c'est tout le reste de l'équipe qui est pénalisé, tout du moins au début. C'est ce qui explique aussi bien le supérieur hiérarchique cédant que le supérieur hiérarchique recrutant exerce des freins à la mobilité. En effet, chacun d'eux cherche à s'entourer de personnes compétentes et expérimentées, afin de

³⁸CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique Ibid. p 419.

³⁹ Ibid. P.431

minimiser le risque de moins bonne performance. Ainsi, le supérieur hiérarchique cédant va freiner le départ de ses collaborateurs et le supérieur recrutant ne va pas encourager l'arrivée de nouveau ponctuellement facteur de mauvaises performances.⁴⁰

2.1.4. Les problèmes liés à la rémunération

Lorsqu'un salarié quitte un service, il risque de perdre une part de la rémunération qui ne sera pas immédiatement compensée dans la nouvelle fonction. Une fois arriver dans son nouveau poste il ne sera pas apprécié, son responsable n'aura certainement aucune envie de l'augmenter sans garantie de performance future.⁴¹

2.1.5. L'absence de la formalisation

Ce qui freine à la mobilité, les risques liés à un accident de la personne, l'absence de traces écrites de formalisation des procédures.

2.1.6. Les freins liés à la politique de gestion des ressources humaines

L'ensemble des éléments de la GRH est conçu d'une manière autonome, ainsi, il peut y avoir une contradiction entre ses différents aspects qui sont en relations, et la mobilité n'est qu'un exemple : dans le cas de recrutement (choix), la politique de l'entreprise peut contenir des éléments qui sont en contradiction aux besoins de la mobilité. Alors, dans cette phase l'organisation ne doit pas juste prendre en considération les qualités et les compétences requises pour un poste donné, mais elle doit également prendre en compte le devenir du salarié dans ce poste, c'est-à-dire, avoir une vision plus large et à long terme.

2.2. Les enjeux de la motivation au travail

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

2.2.1. Un enjeu structurel

En matière de structures, nous retiendrons deux phénomènes d'une part, l'émergence de vaste marché interne du travail, d'autre part une plus grande transparence de ces marchés rendus possibles par des outils innovant de la FRH, en effet ; la mondialisation des économies

⁴⁰ Ibid. P.431

⁴¹ CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, Op Cit P.432

fait aujourd'hui organisation constitue de véritables marchés de l'emploi « en interne » (J.Abraham.2003). Pour qu'une entreprise puisse tirer avantage de sa taille, il faut que ses salariés soient incités à jouer la stratégie de la mobilité interne et son attractivité plutôt que celle de la mobilité externe. Et faire face à la concurrence des marchés internes vis-à-vis des marchés internes.

Pour tirer avantage du marché interne du travail, une entreprise doit mettre en place les outils et procédures permettant une dynamique de mobilité. Cette mise en place par une transparence du marché interne, par exemple via le développement de méthodes d'évaluation des emplois et des compétences individuelles. Qui évitera à l'entreprise des coûts de transactions liées au recrutement externe (Williamson, OE, 1994) il convient de rappeler ici les coûts liés à un recrutement au-delà des frontières de l'organisation.

Lors d'un recrutement classique, PERETTI soulève l'existence de coûts liés à l'adaptation de la nouvelle recrue. Trois phases sont distinguées ;

- Phase d'accueil ;
- Phase d'apprentissage du métier ;
- Phase d'apport personnel à l'entreprise (PERETTI, 2002).

COASE (1937) nous enseigne que l'entreprise supplante le marché comme mode d'allocation des ressources lorsque le marché échoue du fait de coûts de transactions trop importants (rationalité limitée asymétrie de l'information, risque de comportements opportunistes).

Les nouvelles pratiques facilitent au salarié d'acquérir l'information nécessaire pour gérer sa carrière d'une manière efficiente. En effet, la description des emplois, les cartes de métiers, les référentielles compétences, donnent plus de lisibilité aux changements de postes, aux parcours professionnels et à la gestion de carrière. La transparence des systèmes de rémunération et des opportunités de formation, rendent plus visible l'étendue des possibilités pour le salarié en quête de développement personnel et promotionnel. Ces dernières années les fonctions RH se sont dotées d'outils et de méthodes d'évaluation des emplois et des compétences individuelles. Elles ont ainsi contribué à la transparence et donc à l'efficience des marchés internes de l'emploi. Tant l'entreprise que le salarié peuvent avoir à y gagner. L'entreprise connaît ses collaborateurs internes, leur qualité, compétences et performance.

Ainsi, l'enjeu structurel de la mobilité consiste à créer un marché interne de l'emploi, attractif, transparent et efficient.

2.2.2. Un enjeu stratégique

La mobilité interne s'inscrit dans une démarche de gestion des ressources humaines à long terme, ce qui fait que les entreprises connaissent mieux les compétences de leurs collaborateurs, mais doivent être en mesure de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins de l'organisation sur le long terme. En effet, savoir lutter contre la fuite des compétences ou inciter à leur redéploiement interne devient un atout stratégique aujourd'hui (Argote et Ingram, 2000). L'enjeu stratégique de la mobilité va au-delà du redéploiement des ressources, cette dernière encourage l'apprentissage et la formation et favorise ainsi à la pluridisciplinarité, et la capitalisation des connaissances par les échanges d'expériences, la diffusion des savoirs faire, la confrontation des pratiques professionnelles sur le poste et de maintenir l'implication et la motivation est donc fidéliser davantage les salariés.

2.2.3. Un enjeu social

La mobilité est l'une des pratiques les plus largement utilisée dans le développement de carrière, elle peut renforcer ou élargir leurs possibilités de carrière, en effet, la mobilité permet un apprentissage sur plusieurs poses ainsi que la socialisation et le partage des valeurs lors de rencontres avec d'autres collègues, aussi l'ouverture de perspectives aux salariés et stagnation

Ou en situation de plafonnement de carrière. En effet, au-delà de la seule gestion de carrière, cette possibilité d'évoluer régulièrement en interne et de varier ses expériences favorise également la motivation des salariés, ainsi que leur employabilité. De plus, elle autorise un changement de poste sans avoir à subir le risque d'être confronté au chômage ou à un changement radical d'environnement professionnel.

2.2.4. La mobilité interne pour faire face à l'instabilité de l'environnement

En raison d'un environnement changeant, les entreprises ont besoin de flexibiliser toutes leurs ressources, y compris leurs ressources humaines. Elles recherchent donc une main d'œuvre capable de s'adapter aux fluctuations de l'environnement. La mobilité interne a pour rôle de 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 interne permet donc cette adaptation aux fluctuations de l'environnement. Comme l'énonce

Mignonac (2001), « elle développe l'aptitude aux changements, réduit les coûts d'adaptation Et permet de préparer des solutions aux imprévus de l'avenir »⁴²

On peut cependant noter que la mobilité interne répond aux fluctuations de l'environnement par une réelle anticipation. Il s'agit d'adapter les ressources humaines au fur et à mesure aux besoins que génère l'environnement. Dans ce sens, la mobilité interne est considérée comme un atout stratégique qui répond à l'instabilité de l'environnement et non pas une solution ad hoc.

2.2.5. La mobilité interne comme outil de gestion des compétences

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

2.2.6. La mobilité interne comme 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.

Campion, Cheraskin et Stevens (1994) ont ainsi montré que la mobilité favorise l'apprentissage et l'accumulation des connaissances. Ainsi, en variant ses expériences, un salarié augmente son professionnalisme tout en évitant l'immobilisme qui peut démotiver et

Être sclérosant. Dans la même lignée, Mallet (1995) explique que la mobilité favorise la capitalisation des connaissances en permettant des échanges d'expériences⁴³. De plus, la

⁴² M.ABBAS Yazid, M.BADEK Sofiane, « La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail », Mémoire de fin d'étude Université ABDERRHMANE MIRA, 2017, P.29

⁴³Mallet Louis, « Organisation qualifiante, coordination et incitation », dans La production de compétences dans l'entreprise, CEDEFOP, Revue Européenne, n°5, 1995, p. 10-16.

mobilité favorise le brassage des salariés et élargit les « rencontres » (Romalaer, 2000). Or, le transfert de connaissances au sein de l'entreprise passe bien par un « brassage » des individus, permettant la diffusion des savoirs au sein de l'organisation. Mais pour que le transfert soit efficace, il est généralement nécessaire de codifier les connaissances afin de faciliter la diffusion. La mobilité ne peut donc assurer ce rôle de transfert qu'à condition que des dispositifs de formalisation des connaissances soient mis en place.

Certains chercheurs vont au-delà en remarquant les similitudes entre le processus de mobilité et celui de transfert de connaissances (Notais, 2005). Ces deux processus présentent des caractéristiques communes, notamment au niveau de certaines étapes de leur décomposition. Un des objets de la mobilité interne est de répondre à un besoin en termes humains, il s'agit de trouver la meilleure adéquation entre un poste à pourvoir et les ressources présentes dans l'entreprise⁴⁴. De la même façon, le transfert de connaissances cherche à répondre à un besoin par les connaissances existant au sein de l'entreprise.

(Szulanski, 2000). Ainsi la mobilité comme le transfert de connaissance ont le même caractère d'adéquation entre un besoin de l'entreprise et la présence de compétences chez un salarié. Si le transfert de connaissances est important pour l'entreprise et la pérennité des savoirs, la mobilité en tant qu'outil de gestion des connaissances présente un autre intérêt stratégique à la fois pour l'entreprise et pour les salariés.

2.2.7. La mobilité interne comme facteur de développement des salariés

Dans un rapport à la Commission Européenne (2001), un groupe de travailleurs rapportaient que l'évolution des compétences et la mutation rapide du travail sont des réalités de plus en plus présentes aux yeux des salariés et des entreprises. Pour cela « Les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique ». ⁴⁵ Dans ce sens les salariés s'intéressent de plus en plus aux nouvelles compétences émergentes et aux orientations qu'ils peuvent prendre puisque Ils savent que leur formation initiale et le choix de leurs études ne

⁴⁴Notais Amélie, « L'influence de la mobilité interne sur le transfert de connaissance intra-organisationnel », XXIIIe Tutorat Collectif des IAE, juin, 2005 p 23-25.

⁴⁵PERRETTI Jean –Marie, gestion des ressources humaines, 15eme édition Vuibert, 2008, p13.

conditionnent plus l'ensemble de leur carrière. Par ailleurs, contrairement à ce que l'on a pu penser, il n'y a plus aujourd'hui d'adéquation parfaite entre la formation et le métier. Les salariés savent qu'il est nécessaire de continuer à évoluer et à se former. Pour évoluer, il est donc nécessaire de changer de travail ou d'environnement.

Dans ce sens, la mobilité horizontale poursuit, sur le long terme, un objectif d'adaptabilité des ressources humaines, puisque elle développe le potentiel des salariés, et elle permet d'acquérir d'autres compétences sur des nouveaux emplois. Ainsi, la mobilité est une condition d'évolution professionnelle. Elle est souvent accompagnée d'une formation qui permet d'aider au changement et à la transition.

La mobilité en tant que facteur d'évolution engendre plusieurs conséquences positives.

Tout d'abord, le salarié continue à développer ses capacités d'apprentissage, et son adaptabilité (Amadiou et Cadin, 1996). La mobilité interne, favorise les apprentissages individuels et collectifs, en développant une logique de professionnalisation. Ensuite, l'autre aspect positif concerne le salarié lui-même. En effet, le salarié mobile développe son « Employabilité » dans la mesure où la mobilité stimule l'acquisition des compétences.⁴⁶

2.2.8. La mobilité interne comme moyen de lutte contre l'insécurité de l'emploi

Jusqu'aux années 70, la relation de travail entre un salarié et un employeur avait un caractère stable et de long terme. L'employeur garantissait une certaine sécurité de l'emploi à ses salariés. Depuis, le marché du travail est devenu de plus en plus flexible et instable.

La structure des entreprises s'est transformée, offrant moins de perspectives de carrière que par le passé. Ainsi, l'engagement de l'employeur ne se fait plus sur les possibilités de promotion mais sur des opportunités de mobilité professionnelle. En ce qui concerne la sécurité de l'emploi. Les entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent plus garantir l'emploi sur le long terme. A défaut de pouvoir assurer une sécurité de l'emploi, beaucoup d'entreprises s'engagent à développer l'employabilité de leurs salariés.

Pour développer cette employabilité, l'entreprise va offrir des formations permettant de développer non seulement des compétences internes ou spécifiques à l'entreprise, mais aussi des compétences générales ou transférables sur le marché de l'emploi. Mais pour que cette employabilité soit effective, la formation doit être couplée à la mobilité interne afin de

⁴⁶AMADIEU Jean François, CADIN Loïc. Compétence et organisation qualifiante, édition Economica, Paris, 1996, p 98.

mettre en application les nouvelles compétences. Les salariés doivent donc s'informer, se former et accepter cette mobilité afin de trouver de nouvelles orientations capables de leur offrir des possibilités d'embauche en interne ou en externe. Le but est d'augmenter leur « valeur marchande » afin qu'ils puissent trouver un autre emploi en cas de restructuration et de licenciement collectif.

On remarque ainsi, que la mobilité est au cœur du contrat implicite liant l'entreprise à ses salariés à un double niveau. Les employeurs s'engagent sur la mobilité, d'une part, parce qu'elle constitue une issue au rétrécissement de la ligne hiérarchique et au plafonnement des carrières, et d'autre part, parce qu'elle est gage d'employabilité et permet la protection contre le licenciement et le chômage et de lutter contre l'insécurité de l'emploi.⁴⁷

2.2.9. La mobilité comme pilier de la gestion prévisionnelle

Une politique de mobilité représente également un enjeu stratégique en raison de sa dimension prospective. En effet, le maintien de l'avantage concurrentiel passe non seulement par la maîtrise des compétences clés actuelles mais également des compétences clés futures, pour acquérir ces nouvelles compétences, l'entreprise a le choix de recourir au marché externe en recrutant de nouveaux salariés ou de former en interne des salariés susceptibles de les Acquérir. C'est dans cette logique que la politique de mobilité va permettre d'anticiper les besoins futurs de l'entreprise en termes de compétences et donc d'adapter le plan de formation en conséquence. Dans ce sens, la politique de mobilité est un des piliers de la Gestion Prévisionnelle des Effectifs et des Compétences (GPEC).

La mobilité comme la formation sont des leviers d'action pour répondre aux décalages détectés entre emplois actuels et emplois futurs. Là où les formations agit qualitativement sur les compétences des salariés, la mobilité agit sur la répartition quantitative des RH en fonction de la stratégie de l'entreprise et les souhaits des individus quant à leur carrière. La mobilité interne permet ainsi un meilleur ajustement entre les ressources présentes dans l'entreprise et ses besoins futurs, 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. Cela passe également par La GPEC qui permette aussi l'identification des « métiers d'avenir » et des « métiers en déclin », afin d'éviter les restructurations brutales.

⁴⁷ 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 41-42

Une politique de mobilité est donc source de performance non seulement parce qu'elle oriente et développe les compétences au sein de la firme mais également parce qu'elle oblige à un recul sur les compétences clés, pour Ortega (2001), une politique de mobilité permet à 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.⁴⁸

Abraham (2003) souligne ce double facteur de performance en considérant que l'enjeu de la mobilité réside dans sa capacité à générer des « ressources rares et inimitables construites par la rencontre des acteurs dans l'entreprise »⁴⁹

2.3. Les effets de la mobilité interne

- **Pour les organisations** : Généraliste de valeur ajoutée, la mobilité favoriserait la créativité et le dynamisme, le décroisement services par un brassage des expériences, et la construction d'une culture commune ; elle permet également un recrutement d'agent directement opérationnel dans la structure par la connaissance qu'ils ont de leurs environnements
- **Pour l'agent** : elle est positive si elle est voulue ou négociée. Elle produit une ouverture d'esprit, une adaptabilité, de la motivation, de nouvelles compétences, et donc une meilleure employabilité.
- **Pour le supérieur hiérarchique** : Qui en bénéficie, elle peut être synonyme d'efficacité. Pour celui qui voit partir un collaborateur, elle peut être synonyme de perte de compétences, de surcharge de travail ou facteur de déséquilibre du service

2.4 Les outils de la mobilité

2.4.1. Le profil de poste

Les profils de poste sont un outil fondamental pour toute gestion de ressources humaines au sein d'une entreprise. Elles permettent de repérer les compétences requises pour un poste de travail donné.

⁴⁸ Ortega J. «Job rotation as a Learning Mechanism», *Management Science*, Oct, 47, n°10, pp.1361-1370.

⁴⁹ Abraham J. opcit, pp 75-97.

2.4.2. Le travail par compétence

La mise en parallèle des compétences acquises et validées pour chaque agent et des compétences requises ou à acquérir est un principe fondamental dans la mise en place d'un dispositif de mobilité interne

3. Les métiers

Une cartographie des métiers à élaborer pour l'entreprise et à diffuser

3.1. Elaborer une cartographie des métiers

C'est mettre en place dans les schémas les aboutis un groupe de travail composé de membres de la Direction des Ressources Humaines, de l'encadrement, du personnel, voire d'un ou deux experts ; ce groupe de travail devra effectuer un recensement et une liste exhaustive de l'ensemble des métiers existants dans l'entreprise.

3.2. Diffuser cette cartographie

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

Section 3 : La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail

Un employé motivé consacre son temps à l'entreprise et demeure toujours vigilant et diligent dans ses œuvres tout en développant ses propres compétences afin de faire coïncider ses objectifs avec les finalités de l'entreprise, ce qui va lui faire jouir des avantages précieux et suivre un parcours extraordinaire de performance. C'est dans ce processus d'agissement que l'employé en tant qu'être humain se dynamise de façon à atteindre ses buts, de combler ses désirs, et de gravir des échelons au sein de l'entreprise.

A bien des égards, la fonction du manager consiste à canaliser efficacement la motivation des employés vers la réalisation des objectifs de l'entreprise. Une entreprise doit découvrir de nouvelles méthodes pour motiver son « capital humain ». Ceci implique que les managers devraient s'efforcer de comprendre plus clairement ce qui motive les employés, et prendre en compte les problèmes de motivation qu'implique le fait de susciter chez les individus le désir d'appartenir à l'entreprise et d'y être productif. Pour cela plusieurs

recherches montrent que la mobilité lorsqu'elle est incitée est un facteur de fidélisation et de motivation dans la mesure où elle favorise la reconnaissance, la flexibilité et améliore la cohésion des salariés de l'entreprise.

Lors de cette section nous allons essayer de démontrer la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation au travail.

3.1. Un aperçu général de la relation entre mobilité interne et motivation au travail

La mobilité interne peut motiver les salariés car elle s'inscrit dans une démarche de GRH à long terme. Ainsi les entreprises sont tenues de mieux connaître les compétences de leurs salariés et de leur permettre de redéployer les ressources humaines en les adaptant aux besoins de compétences, mais les bénéfices de la mobilité interne vont bien au-delà du seul contrôle du déploiement.

Ainsi, la mobilité interne permet de fidéliser les collaborateurs et de les maintenir motivés et cela en évitant l'impression de stagnation.

Les grandes entreprises y voient un moyen de rééquilibrer les ressources humaines en déplaçant les employés vers des zones géographiques ou des métiers sous dotés.

Du côté des salariés, la mobilité interne est perçue comme un moyen de motivation parce qu'elle présente de nombreux attraits à la fois au niveau de son implication au niveau de l'entreprise et ses gains financiers de sa carrière. La mobilité interne est reconnue pour être l'une des pratique les plus utilisés dans le cas de la gestion des carrières puisqu'elle facilite non seulement la progression des hauts potentiels, mais aussi elle joue le rôle d'ascenseur social, car elle permet d'ouvrir de nouvelles perspectives aux salariés de production ou aux salariés en stagnation professionnelle.

Par la suite, nous allons essayer d'approfondir et de bien expliquer la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation au travail

3.2. La motivation par les composants de la mobilité interne

La mobilité interne se compose de différents types, ces derniers sont en relation direct avec la motivation des salariés au travail. Dans les points suivants nous allons essayer d'éclairer cette relation.

3.2.1. La motivation par la promotion

La promotion caractérise sous les évolutions hiérarchiques des individus dans les organisations. Elle est assimilée à la carrière, et donc synonyme de progression. Elle s'exprime au sien d'une même fonction, ou d'un même métier.⁵⁰

Ainsi la promotion est un moyen de reconnaissance des compétences, des savoir-faire et des savoirs être. Facilitant la motivation du personnel, elle permet à l'entreprise de trouver dans le potentiel existant celui dont elle a besoin. Ainsi, le salarié à travers l'évolution dans sa carrière professionnelle peut trouver des motifs de motivation dans son travail.

La politique de la promotion, vise à la réalisation d'un ensemble d'objectifs à la fois organisationnels et individuels, ses objectifs sont considéré comme source de motivation, nous pouvons citer :

- Eviter la mauvaise utilisation des compétences dans des postes inférieures qui veut dire la dégradation des potentiels et la perte des talents ;
- Organiser l'évaluation des compétences dans l'entreprise afin de maintenir la ressource humaine, et veiller à l'utilisation rationnelle et méthodique des talents ;
- Motiver les salariés sur le plan professionnel et expérimental, en leur élevant leur niveau de connaissance et en améliorant leurs capacités.⁵¹
- Concrétise la reconnaissance des aspirations des salariés, et éviter le gaspillage des talents, ainsi éviter que les compétences qui lui nécessaires soient mal utilisées ;
- Généralement la promotion s'accompagne d'une augmentation de la rémunération ce qui motive les salariés ;
- la mobilité par La promotion permet à la fonction des ressources humaines d'organiser l'évolution des compétences de l'entreprise.

3.2.2. La motivation par la mutation

La mutation est un instrument de gestion permettant de résoudre certaines contraintes à condition qu'elles soient prévus et organisés rationnellement, comme le système de formation et de promotion, la mutation est l'une des solutions les plus efficaces qui permettent

⁵⁰CADIN Loïc, « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories », 3eme édition DUNOD, paris, 1997. p417.

⁵¹MATHIS Louis, gestion prévisionnelle et valorisation des RH, édition d'organisation, paris, 1982, p155

un surcroît et de doter l'entreprise d'une structure humaine qui sera la meilleure garantie de son efficacité et de sa réussite.⁵²

Par la mutation, l'entreprise cherche à maintenir la motivation des salariés, leur assume la polyvalence, l'adaptabilité et la montée en compétences des salariés. Dans ce cas, la mutation a joué son rôle de facteur de motivation.

La mutation des salariés permet d'éviter la démotivation et l'incapacité à progresser, permettant également aux individus de s'adapter.

3.3. La mobilité interne, source de motivation durable pour les salariés

La mobilité interne dans la majorité des cas est motivante puisqu'elle permet au salarié d'accéder à plusieurs points positifs, alors dans ce qui suit nous allons essayer d'expliquer cette relation entre ces deux concepts :

3.3.1. La mobilité interne comme facteur d'évolution

La mobilité interne permet aux salariés un changement du poste de travail et évite donc une routine démotivante. En effet, en période de ralentissement d'activité ou de mutation technologique, une politique de mobilité interne permet, avec l'aide d'une politique de formation, de reconvertir 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.⁵³

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 renforce l'attachement des salariés à l'entreprise, surtout en ce qui concerne les jeunes cadres.⁵⁴

⁵² PERETTI Jean Marie, Op Cit, P.417

⁵³ VANDENBERGHE Christian. (2004) « Conserver ses employés productifs : nature du problème et stratégies d'intervention », *Gestion*, volume 29 n°3, pp.64-72.

⁵⁴ THEVENET M. (1992), « gestion de carrière, système de présentation et implication des cadres », revue de

Ainsi, la mobilité semble être une source importante de l'évolution individuelle et collective tout en évitant la routine qui peut être sclérosante. A ce titre, elle serait un facteur de fidélisation des ressources humain⁵⁵.

3.3.2 La rentabilité et la fidélisation par la mobilité interne

Les entreprises ont pour priorité de rentabiliser leur investissement en capital humain, et de maintenir une stable relation d'emploi.

Ainsi, elles doivent fidéliser les salariés, pour ce faire il existe différents leviers, Ya inclut la mobilité interne, ou l'entreprise peut jouer sur la reconnaissance et l'employabilité des salariés. Comme l'explique Galunic et Anderson (2000), plus l'entreprise investit en capital humain, plus le salarié qui développe son employabilité est reconnaissant et motivé. Plus elle fidélisera ses salariés, plus il évitera le coût de rotation⁵⁶.

Aussi, la mobilité interne permet de développer deux types de compétences. Les compétences générales, favorisent les relations des salariés, et les compétences spécifiques qui rendent le salarié dépendant de l'entreprise où il se trouve.

L'investissement en capital humain par le biais de mobilité interne 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 et sa motivation, et qui rendraient son départ moins intéressant, il a ainsi moins de chance de partir à la concurrence.⁵⁷ (Goux & Morin, 1997).

3.3.3. La mobilité interne un outil pour éviter le plafonnement des carrières

La notion de plafonnement de carrière correspond au moment où, dans la carrière d'un individu, les probabilités de progression futures deviennent faibles. « Un salarié se trouve en

gestion des ressources humaines, n°2. PP 36-42.

⁵⁵Goffee R. ET Scase R. (1992), « Organizational Change and the Corporate Career: the Restructure of Managers Job Aspirations», Human Relations, Vol. 45, n°4, avril, pp. 365-385.

⁵⁶GALUNIC D.C. et ANDERSON E. (2000), "From Security to Mobility: Generalized Investments in Human Capital and Agent Commitment", Organizational Science, n° 11-1,1-20

⁵⁷GOUX G. et MORIN E. (1997), "Train or pay: does it reduce inequalities to encourage firms to train their workers? CEPR Workshop "Rising Inequalities", La Courona, 14-15.

situation de plafonnement de carrière lorsque, dans son entreprise ses perspectives de promotion sont limitées »⁵⁸

Aujourd'hui, la pénurie de main d'œuvre n'est plus présente comme les années 60-80. Ainsi, en contrepartie d'une forte implication et d'une certaine fidélité de ses salariés, l'entreprise offre des perspectives de carrière intéressantes. Les changements de la structure vont donner à la mobilité un nouveau rôle. Les structures horizontales favorisant des collaborations transversales. A cet effet, l'entreprise évite le risque de voir les salariés démotivés par le plafonnement de carrière (Wils 1997) ou par la disparition des symboles de succès.

La mobilité horizontale devient alors un relais essentiel pour redonner aux salariés des évolutions de carrière, elle représente non seulement un levier d'action pour faire évoluer les salariés mais aussi un moyen de les satisfaire dans leur travail. La mobilité interne apparaît alors intéressante à la fois pour l'entreprise dont la structure risque de se rigidifier par le manque de perspectives, et pour les salariés puisqu'elle lui permet de retrouver des opportunités de carrière.⁵⁹

Egalement le rôle de la mobilité interne ne se résume pas à un simple moyen de lutte contre l'insatisfaction liée au plafonnement de carrière. En effet, elle permet à l'entreprise d'offrir à ses salariés les meilleures conditions possibles afin qu'ils puissent construire leur carrière en s'engageant à offrir des mobilités horizontales. C'est dans cet esprit que le rapport de la commission européenne présidé par Alain Supiot⁶⁰ annonce l'apparition d'un nouveau droit des travailleurs, celui de changer de poste, et d'évoluer. On comprend alors pourquoi la vision traditionnelle de la carrière fondée sur la promotion hiérarchique est de moins en moins pertinente. La notion de carrière ne doit plus se limiter aux mouvements verticaux.

Mais elle doit désormais se penser en termes de mobilité tant verticale et horizontale. Ainsi, la mobilité interne permet de diversifier les parcours professionnels qui conduisent à la motivation des salariés

⁵⁸PERETTI Jean Marie « Gestion des Ressources Humaines » 15e édition, Vuibert, Paris 2008, p97.

⁵⁹WILS, T., Tremblay M. et Guérin G. (1997), « Repenser la mobilité intra-organisationnelle : une façon de Contre le plafonnement de carrière », *Gestion 2000*, PP151-164.

⁶⁰Groupe de réflexion sur l'avenir du droit du travail, réuni à la demande de la Commission Européenne et présidé par Alain Supiot.

3.3.4. La mobilité, fondement du contrat implicite sur les marchés internes

La notion de marché interne est définie comme une unité administrative à l'intérieure de laquelle la rémunération et l'affectation du travail sont déterminées par un ensemble de règles et de procédures administrative. L'existence de tels marchés internes est liée à un besoin de l'entreprise en ressources très spécifiques, difficilement trouvable sur le marché externe.

L'entreprise les forme donc en interne, ce qui rend les équipes de travail homogènes et soudées dans la mesure où elles partagent les mêmes expériences et savoir-faire. Les marchés internes ont tout intérêt à fidéliser leurs salariés afin de ne pas perdre l'investissement en formation qu'ils ont réalisé, et afin d'éviter le départ des salariés. Les relations d'emploi sont donc fondées sur le long terme et la mobilité interne avec l'existence de perspectives de promotion et d'augmentation de salaire constitue le terme essentiel du contrat implicite liant les salariés à leur entreprise.

Les marchés internes dépendants des compétences spécifiques de ses salariés connaissent un contrat implicite beaucoup plus étendu que dans les autres entreprises. Ces règles particulières s'expliquent par un besoin stratégique de fidélité et de motivation des salariés⁶¹. (Reynaud, 1996).

Ainsi, on peut en conclure que la mobilité interne est une source de satisfaction et de motivation durable dans la mesure où elle développe de nouvelles perspectives de carrière et enrichit le contenu du travail. Elle constitue, en tant que modalité positive de la carrière, et un élément de satisfaction et donc de fidélisation des salariés.

Comme le note Abraham (2002), si le marché interne du travail est actif et les connaissances sont tacites, les salariés seront fidèles et motivés, en revanche, on peut également noter qu'en tant qu'un des termes du contrat implicite, la mobilité interne peut entraîner de la « dis satisfaction » (Herzberg, 1971) si l'entreprise ne met pas en œuvre tous les moyens pour la favoriser. Pour cela, la mobilité interne est une source de motivation et de fidélisation, est un facteur de performance⁶². Pour ajouter plus d'éclaircissement à la relation qui existe entre la motivation et la mobilité interne en va entamer dans le point suivant l'impact des composantes de cette dernière sur la motivation des salariés au travail.

⁶¹Reynaud E. and Reynaud J.-D. (1996), « La régulation des marchés internes du travail », Revue Française de Sociologie, juill. - sept., vol. 37, n°3.

⁶²BOURCIER caroline, op cit p 38.

3.4. Autres facteurs qui expliquent la relation qui existent entre la mobilité interne et la motivation

3.4.1. La reconnaissance

La demande de reconnaissance est devenue une composante essentielle de la vie au travail. Elle touche toutes les organisations, privées ou publiques, et toutes les professions, du bas en haut de la hiérarchie. Elle prend la forme de revendications de salariés, de statuts, mais aussi une demande plus générale et plus diffuse qui porte sur la personne elle-même, le « respect » et la dignité que chacun estime plus. La mobilité interne est un élément de reconnaissance qui affecte directement la motivation des salariés. Plus un employé est reconnu sur le lieu de travail, plus il sera motivé car il se sentira unique et partie intégrante de l'organisation.⁶³

3.4.2. La polyvalence

La polyvalence consiste à inclure des opérations interchangeables sur différents postes de travail pour enrichir et étendre les tâches.

Intégrer la polyvalence peut aussi motiver chaque collaborateur, notamment en l'incitant à se lancer dans ces nouvelles objectives ou autres tâches. Outre l'aspect « brise-routine », c'est aussi un moyen de motiver les employées à être promues. On peut également, grâce à une formation en contexte de polyvalence, déceler de nouveaux talents et apprécier certaines compétences.

3.4.3. La convivialité au travail

La convivialité au travail est un facteur de bien-être personnel, d'où il permet de motiver le personnel, il permet de créer des liens en dehors de l'environnement de travail formel et encourage à connaître les autres sous un angle différent. Cela leur permet de mieux travailler ensemble. La convivialité améliore ainsi l'ambiance de travail et la sérénité, il contribue également à fidéliser les employés car il crée des émotions positives et de l'attachement, c'est donc un facteur de motivation pour les employés ainsi un bon niveau de performance pour l'entreprise

⁶³https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html.

3.4.4. L'avancement

L'avancement au travail est une reconnaissance à l'accumulation de l'expérience professionnelle, et la maîtrise acquise par l'ancienneté, elle est concrétisée par l'octroi de primes dites d'ancienneté qui permet la motivation des salariés.⁶⁴

Conclusion

En conclusion, ce deuxième chapitre a permis de dresser un panorama complet de la mobilité interne au sein des organisations, en explorant ses généralités, ses enjeux, ainsi que les freins qui peuvent entraver sa mise en œuvre. Nous avons d'abord défini la mobilité interne comme un processus stratégique par lequel les employés changent de poste ou de fonction au sein de la même entreprise. Ce processus vise à optimiser les compétences internes, favoriser le développement professionnel des employés, et répondre aux besoins évolutifs de l'organisation.

Les enjeux associés à la mobilité interne se révèlent multiples. Ils incluent, entre autres, l'amélioration de l'engagement et de la rétention des talents, le renforcement de la flexibilité organisationnelle, et la valorisation des compétences existantes. Nous avons également discuté de l'impact positif potentiel de la mobilité interne sur la dynamique de l'entreprise, notamment en créant un environnement de travail plus stimulant et en facilitant l'innovation.

Cependant, plusieurs freins peuvent entraver la mise en œuvre efficace de la mobilité interne. Parmi ceux-ci, nous avons identifié les résistances au changement, le manque de visibilité des opportunités de carrière, et les lacunes dans les processus de gestion des carrières. Les barrières structurelles et culturelles, telles que des processus de promotion rigides ou une communication insuffisante, peuvent également limiter les bénéfices escomptés de la mobilité interne.

Enfin, la relation entre la mobilité interne et la motivation au travail est essentielle. La mobilité interne, lorsqu'elle est bien gérée, peut significativement influencer la motivation des employés. En offrant des opportunités de développement et en reconnaissant les compétences internes, les organisations peuvent accroître l'engagement et la satisfaction au travail. La mobilité interne répond à un besoin fondamental des employés pour la croissance personnelle

⁶⁴SEKIOU, PERETTI, BAYARD, « gestion des ressources humaines » Boeck ,2ème édition, 2001, P.336.

et professionnelle, contribuant ainsi à une meilleure rétention des talents et à un climat de travail plus positif.

Ce chapitre a donc mis en lumière la complexité des processus liés à la mobilité interne et son impact crucial sur la motivation des employés. Il établit une base solide pour les analyses ultérieures sur la manière dont la gestion efficace de la mobilité interne peut être optimisée pour soutenir la motivation au travail et renforcer la performance organisationnelle. La compréhension approfondie des enjeux et des obstacles liés à la mobilité interne sera essentielle pour développer des stratégies pratiques visant à améliorer l'engagement et la satisfaction des employés dans les chapitres suivants.

Chapitre 3

**La mobilité interne
comme facteur de
motivation au sein de
l'ADE**

Introduction

A l'aide des notions théoriques que nous avons développées dans les deux chapitres précédents, et les informations acquises durant notre stage pratique au niveau de l'entreprise algérienne des eaux. Nous allons essayer de présenter dans la première section l'entreprise Algérienne des eaux « unité de Tizi-Ouzou ».

Ensuite dans la deuxième section nous allons essayer de nous rapprocher de la réalité sur la mobilité interne et la motivation au niveau de l'ADE.

Enfin la troisième section est consacrée à la présentation des résultats de notre étude par questionnaire portant sur la relation entre la mobilité interne et la motivation au sein de l'ADE.

Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche

Dans cette section nous allons diviser notre travail en plusieurs points. Dans le premier point nous allons présenter l'Algérienne des eaux, sa création et son évolution, ses missions et ses objectifs, ensuite nous allons voir les différents départements de l'ADE, et enfin nous allons présenter le service d'accueil qui est le service de gestion de ressources humaines.

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil :

L'Algérienne Des Eaux ADE de Tizi-Ouzou est un établissement public à caractère industriel et commercial E.P.I.C, ce dernier est placé sous la tutelle du ministère chargé des ressources des eaux. Il est doté d'une personne morale et une autonomie financière, il se charge de la gestion des procédures administratives dans ses relations avec l'état et leurs abonnés. La direction générale de L'ALGÉRIENNE DES EAUX est répartie en 05 agences régionales couvrant l'agence du territoire selon la configuration des bassins hydrographiques. Il s'agit de :

- Zone d'Alger
- Zone d'Oran
- Zone de Chlef
- Zone de Constantine
- Zone de Tizi-Ouzou

Les agences régionales sont aussi réparties en :

- 16 Zones
- 49 Unités

Chaque zone est subdivisée en Unités, on prend exemple de la zone de Tizi-Ouzou, cette dernière est chargée de la gestion de 03 unités de distribution et de 02 unités de production qui sont :

- Unité de Tizi-Ouzou.
- Unité de Boumerdes.
- Unité de Bouira.
- Unité de Kouidert/Acerdoune
- Unité de Tiledit.

Chaque unité gère à son tour plusieurs centres et secteurs.

Tableau 4 : Les différents centres et secteurs de l'unité de Tizi-Ouzou

Le tableau suivant récapitule les différents centres et secteurs de l'unité de Tizi-Ouzou

Centres	SECTEURS
Béni Douala	Iferhounen
Tizi-Ouzou	Makouda
Draa El Mizan	Mekla
Larbaa naït irathen	Beni yenni
Azazga	Bouzeguene
Ain El hammam	Tizi ghennif
Draa ben khedda	
Boughni	
Ouaguenoune	
Ouadias	
Maatkas	
Azefloun	
Ouacif	
Tigzirt	
Centre de production Tizi-Ouzou	
Département des annexes Tizi-Ouzou	
Département commercial Tizi-Ouzou	

Source : document interne

1.2. Création de L'ADE

Au lendemain de sa création, le 21 avril 2001 par décret N°1-102, de L'Algérienne des eaux s'est appliqué à la mise en place de ses structures d'impulsion de la gestion et la levée préalables à un transfert organisé en sa faveur des établissements en charge de la production, l'exploitation, la gestion et la distribution de l'eau.

1.2.1. L'évolution historique de l'entreprise ADE

Les périodes importantes qui ont marqué l'histoire et l'évolution de l'entreprise de production, de gestion et de distribution des eaux en Algérie sont comme suit :

➤ Période 1962-1970

Présence d'une multitude d'opérateurs et l'absence quasi totale de l'intervention de l'état en matière de l'organisation de l'activité

➤ Période 1970-1983

Création de la Société Nationale de distribution d'eaux Potable et Industrielle le 23 novembre 1970

➤ Période 1983-1987

Restructuration des entreprises sociales donnant naissance à 09 entreprises nationales à compétences régionales E.N.T.E (Entreprise Nationale de Traitement d'Eaux) le 14 mai 1983.

➤ Période 1987-1990

Après la nouvelle constitution du pays en Février 1989. Y'à eut une réforme au niveau de la gestion d'eau et de sa distribution, ils ont créé des zones afin d'assurer une bonne dynamique pour chaque wilaya.

➤ Période 1990-1994

Changement du statut juridique de l'entreprise par le décret exécutif N°92/100 du Mars 1992 portant l'approbation du cahier de charge type de l'exploitation du service public d'alimentation de l'eau potable.

➤ **Période 1994-2001**

Cette période été marqué par diverses mesures juridiques, la dernière période affirme la création de L'Algérienne Des Eaux par le décret exécutif N°01-101- du 21 Avril 2001.

1.3. Situation géographique

Le siège de la zone d'ADE TIZI-OUZOU se trouve au sein du centre-ville de Tizi-Ouzou 02 Boulevard de l'Est Tizi-Ouzou, elle s'étale sur une superficie approximative d'un hectare, elle relève administrativement de la commune de Tizi-Ouzou, sa direction générale se situe au niveau de la wilaya d'Alger (Zone industrielle OUED SEMMAR)

1.4. Mission et objectif de L'ADE

1.4.1. Missions de l'entreprise ADE

L'entreprise ADE a pour missions :

- L'exploitation (gestion et maintenance) des systèmes et installations permettant la production, le traitement, le transfert, le stockage et distribution de l'eau potable et industrielle.
- Le service public de l'eau potable visant à assurer la disponibilité de l'eau aux citoyens.
- La rémunération et la surveillance de la qualité de l'eau.
- La police des eaux détecte et met fin au branchement illicite.
- Limitation de toute action visant l'économie de l'eau (lutte contre le gaspillage).
- Satisfaction des besoins de la population et d'assurer une bonne gestion de distribution d'eau.

1.4.2. Objectifs de l'entreprise ADE

L'Algérienne des Eaux tend à concrétiser les objectifs clés suivants :

- La modernisation des techniques de management.
- La réhabilitation de la valeur économique de l'eau par une révision progressive et adaptée des tarifs.
- L'organisation de la normalisation des ouvrages et techniques de traitement.
- L'amélioration et la dotation d'eau aux citoyens par une meilleure maîtrise de la gestion des ressources.

- La mise en place d'une politique d'investissement et la formation permettant une mise à niveau d'une technique humaine

1.5. L'organisation administrative de l'ADE

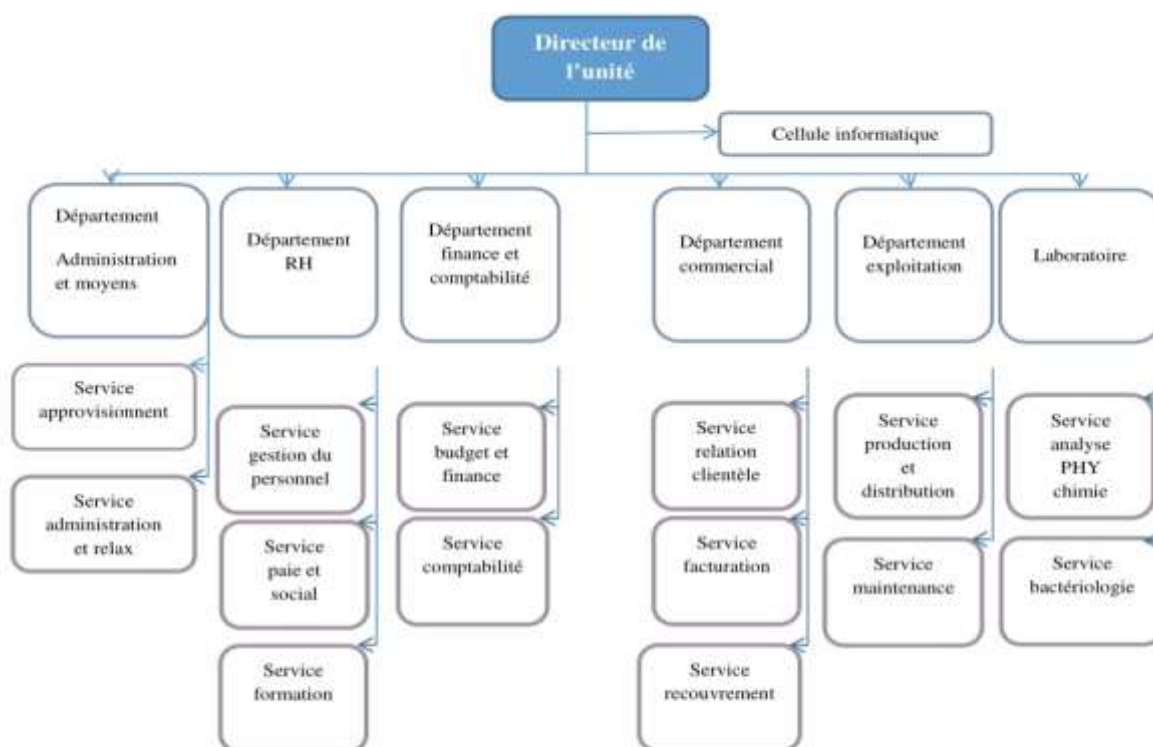
En application de l'arrêté du 17 novembre 2001 approbation de l'organisation interne de l'établissement public algérienne des eaux subdivisé, la présente décision a pour objet de compléter et de fixer à titre transitoire l'organisation des unités des zones d'Algériennes des Eaux.

Au niveau de L'ADE, la structure fonctionnelle est la plus ré pondue. L'autorité va de haut vers le bas, c'est-à-dire qu'on est en présence d'un directeur de zone qui fait parvenir ses instructions à ses subordonnées au niveau des différentes structures.

Le directeur de zone de Tizi-Ouzou exerce l'autorité sur trois unités

- Unité de Boumerdes
- Unité de Bouira
- Unité de Tizi-Ouzou qui est notre structure d'accueil

Figure 5 : Organigramme général de l'unité de Tizi-Ouzou



Source : Etablie par nos soins à partir des données de l'ADE de Tizi-Ouzou 2022

L'unité de Tizi-Ouzou est organisée en cinq départements et un laboratoire d'analyse qui sont :

- Département finance et comptabilité.
- Département administratif et moyens.
- Département commercial.
- Département exploitation
- Département ressources humaines.

1.5.1. Département des finances et de la comptabilité (DFC)

Il s'occupe de :

La tenue de la comptabilité générale au siège de l'unité.

- L'application de la politique définie par L'ADE dans ce domaine
- L'établissement du bilan consolidé de l'unité.
- L'élaboration des bilans de comptes.
- L'application des taxes en matières.

1.5.2. Département administration et moyens (DAM)

Il a pour missions de :

- Veiller aux obligations légales et réglementaires.
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur à l'Algérienne des eaux.
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine ;
- La gestion du contentieux et des assurances ;
- L'administration des moyens et des patrimoines ;
- La gestion des approvisionnements et de logistiques nécessaires au fonctionnement de l'unité.

1.5.3. Département commercial

Il est chargé de :

- L'application de la politique commerciale définie par l'ADE
- La gestion des abonnées y compris les relations avec les services techniques.

- De veiller à la qualité de service en vue de l'amélioration de la relation avec les abonnées.
- Le recouvrement des créances selon des détails normatifs par l'ADE.

1.5.4. Département exploitation

Il a plusieurs objectifs :

- Il fait une gestion des infrastructures de productions, traitement de stockage et de distribution ;
- Il veille à la qualité de l'eau potable distribuée
- Il travaille sur la maintenance préventive et curative des moyens et infrastructures des productions, de traitements, de transport, de stockage et de distribution ;
- Il contrôle la qualité, l'analyse biochimique et bactériologique de l'eau.

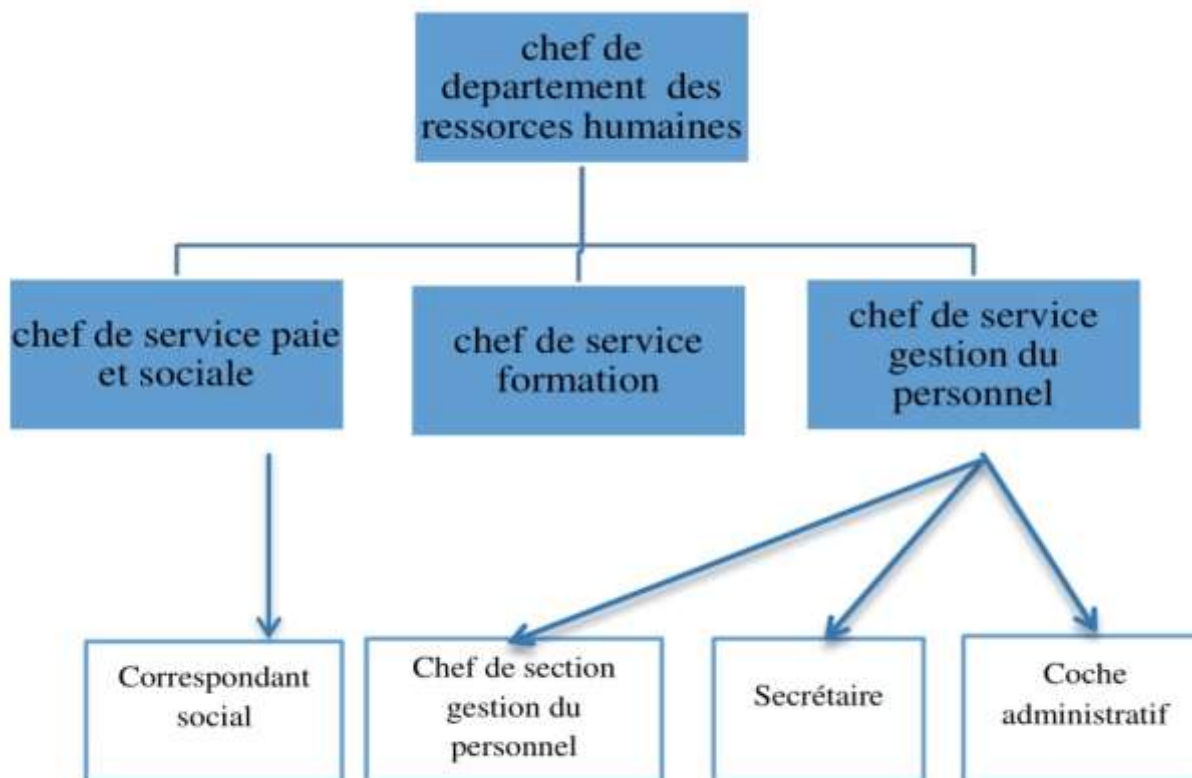
1.5.5. Département ressources humaines (DRH) qui est notre champ d'étude

Il a pour missions de :

- De veiller aux obligations légales et réglementaires
- L'application rigoureuse des procédures en vigueur de l'ADE
- L'application de la politique définie par l'ADE dans ce domaine
- L'établissement du plan de formation de l'unité
- L'élaboration périodique du tableau de bord des ressources humaines de l'unité
- Le contrôle de l'application des procédures et la législation du travail dans l'unité
- De définir et veiller aux respects des normes d'affectation (relations) dans l'unité.

1.6. Présentation du service d'accueil (gestion des ressources humaines) au sein de L'ADE

Figure 6 : Organigramme de service d'accueil GRH



Le département des ressources humaines est subdivisé en plusieurs services :

1.6.1. Service paie et social

Il est chargé d'assurer l'ordonnancement de la paie et transmettre à la DFC les pièces nécessaires à l'engagement de la paie et des charges sociales et fiscales et veiller aux respects des délais :

- Assurer les suivis et supervision des relations avec les caisses sociales (CNAS, CNR CACOBATH, MITUELLE ...)
- Veiller aux respects des obligations légales et conventionnelles liées à la paie et aux prestations sociales et s'assurer de leur mise à jour
- Superviser, coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales

1.6.2. Service gestion du personnel

Ses activités consistent à :

- Mettre en œuvre les actes de gestion individuels et collectifs et les actions de gestion des ressources humaines applicables aux niveaux de l'unité
- Assurer la conduite de la gestion du personnel et l'application de réglementation, conseiller et assister les responsables hiérarchiques dans cette gestion
- Diffuser l'information relative aux procédures de gestion et aux actions de gestion des ressources humaines ;
- Veiller à la tenue, mise à jour et le classement des dossiers administratifs du personnel, des fichiers et bases de données associées.
- Veiller à la tenue, et la mise à jour des registres règlementaires et registres internes, et établir les tableaux de permanence et d'astreinte
- Coordonner et contrôler la gestion de la paie et les déclarations sociales et fiscales ;
- Préparer tous les documents règlementaires liés à la gestion du personnel (contrat de travail, attestations...etc.)
- Assurer le suivi des relations avec les caisses sociales (CNAS, CNR, CACOBATH, MITUELLE...)
- Veiller au classement et à la conservation des documents de la gestion
- Participer au processus de recrutement et aider à l'intégration des candidats recrutés.

1.6.3. Service formation

Il a pour mission :

Participer à la définition de la politique de formation de la société ;

- Recueillir et analyser les besoins en formation à court et à moyen terme selon les orientations stratégiques de la société ;
- Etablir, faire valider et diffuser le plan de formation, informer le personnel ;
- Participer aux choix des organismes de formation avec les membres de la commission d'évaluation de Assurer le suivi et le contrôle périodique les agents en formation ou en perfectionnement ;

Veiller au classement et à la conservation des documents liés à la gestion de la formation.

1.2. Présentation de la méthodologie de recherche

Dans cette partie nous allons présenter les différentes voies que nous avons expérimentées pour notre recherche, intitulée « la mobilité interne comme facteur de motivation au travail », en précisant les méthodes de recherches.

1.2.1. Présentation de l'étude

Pour notre travail de recherche nous avons eu recours à une étude quantitative qui met l'accent sur la collecte des données qui peuvent être mesurées, et ainsi des moyens traditionnels de mathématiques et statistiques pour analyser les résultats d'une façon concluante

Nous avons effectué cette étude auprès du département ressources humaines de l'ADE, sous forme d'un stage, afin de mieux comprendre la relation qui existe entre la mobilité interne et la motivation au travail, nous avons fait des recherches documentaires, et aussi nous avons réalisé une enquête par questionnaire dont l'objectif est d'approcher cette relation.

1.2.2. La structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête

Pour atteindre, dans un temps record, une partie importante de notre population d'enquête, nous avons recouru au Questionnaire. Celui-ci comprend des questions à éventail, c'est-à-dire à chaque ensemble de question de même données nous avons ajouté un ensemble des réponses parmi lesquelles l'enquêté choisit celle qui correspond le mieux à son opinion. De cette façon, l'enquêté a la possibilité de nuancer sa réponse vue les propositions de réponses en rapport avec la question.

Ce type de questionnaire nous a permis de récolter rapidement les informations et faciliter les opérations de dépouillement, d'analyse et d'interprétation des résultats de l'enquête.

1.2.3. Le type de données

- Données primaires ; qui sont des données qui sont extraites du questionnaire.
- Données secondaires ; c'est les documents internes de l'entreprise.

Section 2 : La mobilité interne et la motivation au sein de l'ADE

Dans cette section nous allons essayer de présenter la mobilité interne et la motivation au sein de L'ADE.

2.1. La mobilité interne au sein de L'ADE

Le changement de poste, de structure, de métier au sein de l'ADE

2.2. Les avantages de la mobilité interne au sein de l'ADE

Pour le salarié

- Une meilleure rémunération.
- Un poste supérieur.
- Meilleur climat social
- La motivation des salariés par les promotions...

Pour l'entreprise

- Un meilleur rendement
- Une meilleure valeur ajoutée
- Elimination des frais liés au recrutement....
- Le salarié n'a pas besoin de se familiariser avec l'entreprise et il n'a pas besoin de formation d'adaptation.
- Création de nouvelle structure

2.3. Les inconvénients de la mobilité interne au sein de l'ADE

Pour le salarié

- Si, la mobilité est de type mutation d'office ou bien nécessité de service le salarié ne va pas se retrouver dans son nouveau poste.

Pour l'entreprise

- couts de formation et d'adaptation
- Pert de productivité temporaire
- Risque de départ de talents
- Risque de conflit interne

2.4. Les types de mobilité interne au niveau de l'ADE

2.4.1. La mobilité verticale vers le haut

Elle a pour objet d'assurer la transparence de l'équipe pour l'accès aux emplois supérieurs de l'exercice de la responsabilité à travers les traitements des nominations et des mutations ou affectations par la mise en œuvre de mécanisme approprié exprimé à travers les appels à candidatures

2.4.2. La mobilité verticale vers le bas

L'ADE, par sa réputation et par son statut de grande entreprise, ne permet jamais à un de ces éléments de détériorer son image.

De ce fait, tout agent contenant est sévèrement puni. Et parmi la pire sanction, on trouve la rétrogradation dans la catégorie.

2.4.3. Mobilité interne géographique

Pour des raisons familiales ou autres circonstances, L'ADE accorde à ses éléments des mutations entre les directions ou les structures appartenant au groupe

L'établissement, aussi, peut imposer des raisons de service une mobilité géographique à ces éléments.

2.4.4. Les Mutations

- Nécessité de service
- Demande de l'intéressé
- Mutations disciplinaire (sanction)
- Mutation dans le même poste qui veut dire occupation un poste vacant dans une autre unité

2.4.5. Les promotions

C'est l'accès à un poste de travail hiérarchique supérieur.

2.4.6. La mobilité provisoire

C'est une mobilité qui a une période déterminée pendant 1 an ou bien 5 ans.

En prend l'exemple des ingénieurs envoyés à Tamanrasset dans le cadre du projet Ain amenas Tamanrasset.

2.5. Les outils de motivation des salariés de L'ADE

L'ADE est un établissement public à caractère industriel (EPIC), ce dernier est placé à la tutelle du ministre chargé des ressources en eau. Il est doté de la personnalité morale et jouit de l'autonomie financière.

2.5.1. La formation

La formation est obligatoire dans tous les secteurs économiques, la loi algérienne dégage « 02 de la masse salariale » qui sont envoyés en formation.

L'Algérienne des eaux consacre une grande importance à la formation de ses salariés, elle compte trois établissements ayant vocation à dispenser des formations : le premier est à Constantine, le second à Oran et le troisième à Tizi-Ouzou. Ces centres ont une dénomination commune : ce sont trois centres de formation aux métiers de l'eau. Les enseignements qu'ils dispensent sont cependant différemment orientés.

- **Centre de formation de TIZI OUZOU**

Le centre de formation au métier de l'eau de Tizi-Ouzou assure des formations de mise à niveau, de qualification et de perfectionnement des personnels techniques de l'Algérienne de Eaux. Le centre est doté d'une salle de documentation, d'une salle de formateurs et deux salles de cours.

Il Dispense quant à lui des formations dans le domaine, si diversifié, de la prise en charge scientifique et technique de la question de l'eau potable.

Une centaine de formation, le plus souvent de courte durée mais d'autant plus intense dans leur déroulement, sont ainsi programmées chaque année. Ces formations vont des techniques de gestion d'un secrétariat à l'initiation ou à la maîtrise des logiciels nécessaires à une gestion performante. Elles vont aussi des questions relatives aux diagnostics financiers, auxquelles elles doivent initier le stagiaire, à celle de la fiscalité et de la trésorerie, autant qu'à celles de la maintenance assistée par ordinateur.

Elles concernent également le savoir-faire nécessaire à une gestion optimale des réclamations reçues de la part des clients. Enfin, dans le domaine de l'exploitation et de la

maintenance des équipements, où la technicité prévaut largement, ces formations concernant tout aussi bien le traitement des eaux de surface, le choix et l'installation d'un groupe de pompage, mais aussi les techniques de protection contre la corrosion des conduites en acier et la maintenance préventive des équipements ; la gestion d'un laboratoire d'analyse de l'eau destinée à la consommation. Enfin la formation des agents y est prise en charge pour un ensemble de profils et de savoir-faire professionnels.

- **Centre de formation de Constantine**

Doté de toutes les commodités nécessaires, le centre de formation au métier de l'eau de Constantine offre un cadre agréable et propice au travail et à l'étude. Il est situé dans l'enceinte même de la zone de l'Algérienne des eaux de Constantine. Il dispose de deux salles de cours théoriques et pratiques, ainsi que d'une salle dédiée à l'enseignement de l'informatique.

Le centre met en œuvre un ensemble d'outils pédagogiques et didactiques modernes. Une équipe de formateurs permanents, constituée de cadres de l'algérienne des eaux est secondée, pour tous les cycles de formation qui justifient, par une équipe externe constituée de formateurs ayant de solides compétences et savoir-faire avérés.

- **Centre de formation d'Oran**

Depuis sa création, en 2002, le centre a organisé plusieurs cycles de formation pour les cadres et la maîtrise de l'établissement dans les domaines du management, des techniques de gestion et des technologies liés à la formation. Le centre propose un catalogue de formations variées, accessibles par le biais de conventions élaborées pour répondre à des besoins spécifiques. Il organise, à la demande, des journées d'études pouvant porter sur les évaluations de séminaires et des plans de formation.

Des formations de courtes durées et moyennes durées peuvent être conçues pour répondre à des besoins particuliers.

- a- Détermination d'un besoin de formation**

On détermine un besoin de formation suite à un manque d'expérience d'un salaire ; pour améliorer les connaissances et les compétences ; pour créer encore plus de valeur ajoutée et pour s'adapter aux nouvelles technologies.

Une fois que les besoins en formation de toutes les unités de l'ADE sont rassemblés, les services concernés doivent faire un planning de formation annuelle. Ce planning est effectué le dernier trimestre de N-1, on prépare un plan de formation prévisionnel qui sera distribué à toutes les unités de l'ADE à échelle nationale et ce planning est finalisé au niveau de la DRHFDG (direction des ressources humaines et formation de la direction générale), une fois finalisé et approuvé, il est dispatché vers les unités opérationnelles comme l'unité de Tizi-Ouzou pour l'appliquer.

b- Etablissement d'un plan de formation

Le plan de formation est un projet annuel qui reprend l'ensemble des actions de formation retenues par le responsable formation en fonction des besoins des collaborateurs et des objectifs futurs.

L'objectif principal du plan de formation est d'adapter les compétences des salariés aux attentes de l'entreprise.

C'est le responsable formation qui décide des personnes à former Le plan de formation est un document écrit tous les ans (le dernier trimestre de N-1), il est prévisionnel. Celui-ci va retracer :

- Les formations proposées et les actions à mettre en place ;
- Les personnes et groupes concernés (salariés concernés et sa catégorie : cadre, agent de maîtrise, ouvrier/employé) ;
- La durée désirée de la formation par personne et par groupe ;
- La date et le lieu (interne ou externe à l'entreprise) ;
- Le coût de la formation

c- Les actions à mettre en place

Il existe deux types d'actions de formation qu'il faut définir selon les besoins de l'entreprise voire les souhaits des salariés :

- Les actions concernant les besoins collectifs selon les ambitions de l'entreprise (fabrication d'un nouveau produit, évolution technologique, nouveau marché à conquérir...)
- Les actions concernant les besoins individuels qui sont répertoriés lors des entretiens individuels avec chaque salarié. Pour mieux définir les actions à mettre en place, le

responsable peut opter pour une enquête auprès de ses collaborateurs pour recenser leurs souhaits. Il est indispensable de faire un point avec chaque directeur de service pour connaître les besoins de chacun.

d- Construction d'un plan de formation

Le plan de formation est établi sous forme de tableau. Dans un premier temps par direction et/ou service. Celui-ci reprendra : le service concerné, le nom du responsable, la mission du service, l'effectif et les objectifs de la direction pour l'année n+1. Viendront ensuite les informations retracées, ci-dessus : formations proposées, actions à mettre en place, les personnes concernées, la durée de la formation, le lieu, le coût ne doit pas dépasser 2% de la masse salariale (budget prévisionnel/ budget réalisé).

Un tableau récapitulatif reprendra la formation de tous les services avec un total général qui correspondra au coût total du plan de formation de l'entreprise.

Après il y aura des programmes de sessions et par rapport au thème. C'est le centre de formation qui programme ces sessions de formation (ils sont autonomes).

e- La durée de la formation

La formation dure 03 à 06 jours maximum. Une fois la formation terminée, l'agent recevra une attestation et fera deux évaluations :

- ✓ **L'évaluation à chaud** : c'est une évaluation qui intervient à la fin de l'action de formation ;
- ✓ **L'évaluation à froid** : c'est une évaluation qui intervient après la formation ;
- ✓ Au niveau de L'ADE l'évaluation est mensuelle, trimestrielle ou bien annuelle par rapport à la formation sur effort fourni par l'établissement dans le cadre de la formation.

D'abord, une évaluation par rapport à la formation : est-ce que l'entreprise est en train d'avancer, dévaluer ou bien non, dans ce cas il faudra revoir le système de formation

L'ADE signe des conventions avec les centres de formation pour des formations diplômantes pour leurs agents dans le cadre de la gestion des carrières. Ces formations sont non budgétisées (non prévus), elles vont permettre aux employés de devenir plus performants, d'accroître leurs connaissances, d'atteindre le plus haut niveau possible de compétences et de

réussite. Elles leur permettent aussi de devenir polyvalent capable d'exercer plusieurs tâches avec aisance.

2.5.2. La rémunération

L'un des outils majeurs qu'emploie l'ADE pour motiver ses salariés se trouve dans la rémunération.

L'Algérienne des eaux et comme toute entreprise dispose d'un système de rémunération qui est basé sur la rémunération du travail liée aux résultats de la société.

a- Définition de la rémunération « ART.80 » du code du travail :

En contrepartie du travail fourni, le travailleur a droit à une rémunération au titre de laquelle il perçoit un salaire ou un revenu professionnel correspondant aux résultats du travail

La rémunération est le prix d'un travail fourni ou d'un service rendu. Elle constitue un coût pour l'employeur et un revenu pour le travailleur.⁶⁵

b- Les composantes du salaire

- **Le salaire de base** : Le salaire de base n'est qu'une composante de la rémunération globale que perçoit le salarié, c'est l'élément essentiel de la rémunération, il sert de référence pour le calcul des autres prestations. Il est calculé en fonction de la catégorie et de l'échelon du salarié.
- **Les indemnités** : elles rémunèrent les préjudices causés éventuellement aux employés au titre des sujétions particulières résultant des conditions de travail :

- Indemnité de nuisance
- Indemnité de zone
- Indemnité de travail posté.

➤ **Les primes** :

Ce sont des sommes versées à un salaire en plus de son salaire habituel. Elles ont pour objet de recomposer le salaire pour voir accompli une performance jugée satisfaisante ;

⁶⁵ F-CHENLI. « Droit du travail : législation réglementation en vigueur ». P33

- **Prime de rendement individuel PRI** : elle est de 30% du salaire de base si l'objectif est atteint à 100% ;

- **Prime de rendement collectif PRC** : elle est de 30% du salaire de base si l'objectif est atteint ;

- **Prime de départ à la retraite.**

-**L'intéressement** : Il s'agit des sommes allouées au collectif du personnel au cours de l'exercice ; le montant de l'intéressement dépend des performances réalisées par l'entreprise.

C- Elaboration de la paie :

L'élaboration de la paie commence par le pointage du personnel.

- **Le pointage** : C'est l'opération qui consiste à s'assurer de la présence des employés sur le lieu de travail. Le pointage est réalisé quotidiennement et il est transmis à la structure chargée de la paie.

- **Le bulletin de paie ou la fiche de paie** : Constitue la photographie de la relation contractuelle entre l'employeur et le salarié. Il sert de preuve pour le salarié de l'existence de son contrat de travail. Il constitue un début de preuve du versement effectif du salaire. En cas de conflit, le salaire doit fournir les bulletins relatifs à la contestation au juge du tribunal qui statue sur le bien-fondé des réclamations. Ce livre comprend :

- Le nom de chaque travailleur ;
- La période de travail ;
- Le poste de travail occupé (catégorie, échelon) ;
- Le salaire de base,
- Les primes, les indemnités pour heures supplémentaires, retenues effectuées au titre de la sécurité sociale et l'impôt IRG ;
- La retenue à la sécurité sociale et une cotisation obligatoire prélevée par l'employeur sur le salaire de l'employé, elle est destinée à financer : la sécurité sociale, la retraite, la retraite anticipée.

D - Les objectifs de la rémunération

- Attirer et recruter des candidats répondant aux besoins de l'organisation ;
- Démontrer de la reconnaissance aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Etre compétitif par rapport au marché (équité externe) ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

Pour susciter la motivation chez ses salariés, l'ADE se base sur les conditions de rémunération directe. Comme nous venons de le voir, la rémunération directe se compose principalement d'une part fixe c'est-à-dire le salaire de base. D'autre part elle est composée de la rémunération directe variable ou salaire de performance lié au mérite individuel ou collectif. Afin de motiver ses salariés, l'ADE leur attribue des salaires en fonction de leur catégorie et de leur échelon.

2.5.3. Les autres outils de motivation

A- La reconnaissance au travail : La reconnaissance au travail est un élément très important au travail qui impacte directement sur la motivation des salariés. En effet, plus le salarié se sent reconnu dans l'entreprise où il travaille, plus il va être motivé car il va se sentir unique. Ainsi par le biais de la reconnaissance des salariés, l'entreprise va pouvoir atteindre un niveau de performance élevé grâce à la motivation de ses employés.

B -Le climat social : Le climat social peut être défini comme le degré de satisfaction qui règne dans l'entreprise. Différents facteurs peuvent influencer sur le climat social d'une entreprise, d'une part des facteurs externes à l'entreprise principale des facteurs internes à l'organisation (satisfaction des salariés, stress, malaise et conflits). Le climat social au sein de cette organisation est favorable.

C -La communication interne : Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce, à tous les niveaux. Pour communiquer avec ses salariés l'ADE utilise plusieurs outils comme l'affichage, le courrier, etc... elle fait passer le message tous ses collaborateurs, et avec ça personne n'est mis à l'écart et tout le monde se sent intégré. En effet, les responsables communiquent les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs

afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Et ils veillent à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux.

D -Les conditions de travail : L'ADE met à la disposition de ses salariés de nombreux avantages pour qu'ils travaillent dans de bonnes conditions comme : les bureaux spatiaux, matériels informatique disponible, disponibilité d'une voiture de fonction pour les déplacements ...

Section 3 : interprétation et analyse des résultats

Notre enquête par questionnaire a pour but de cerner la relation qui existe entre la motivation et la mobilité interne des salariés au sein de LADE.

3.1. La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête

L'effectif étudié est affichée en fonction des caractéristiques individuelles l'objet est de fournir une base de données descriptive pouvant être utilisée pour analyser différents aspects, rassorti de l'enquête. Dans le cadre de cette étude, notre effectif de recherche fait référence aux personnes qui forment la direction de L'ADE.

D'abord, nous avons déterminé notre échantillon par rapport à la population mère. D'après les résultats de cette sélection, celui-ci a été estimé, à hauteur de 10%. Ce qui signifie respectivement 91 employés. S'agissant de la détermination de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode de KREJCIE et MORGAN (1970).

Cette méthode est uniquement recommandée lorsque le chercheur connaît avec exactitude la taille de la population d'étude ⁶⁶ Elle permet de déterminer la taille de l'échantillon, remplissant le critère de représentativité selon la formule suivante :

$$S = \frac{X^2 NP}{d^2 (N-1) + X^2 P (1-P)}$$

S=la taille de l'échantillon nécessaire⁶⁷

X²= table valeur du chi deux pour 1 degré de liberté et un niveau de confiance de 95% soit la valeur de 3.84164⁶⁸

⁶⁶ Les résultats obtenus ont été vérifiés par la l'application Simple Size Calculator disponible sur le <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>.

⁶⁷ Required sample size

⁶⁸ The table value of chi-square for 1 degree of freedom at the desired confidence level(3,841)

N=la taille de la population (1789)⁶⁹

P=la proportion de la population (censée être 50% du moment que cela, permet de garantir la taille de l'échantillon maximal) ⁷⁰

D=degré de précision accepté (0,1)⁷¹

Le tableau suivant synthétise l'ensemble de cas résultats :

Tableau 5 : L'échantillon étude

	Population mère en 2024	l'échantillon de l'étude (RH)	
		En nombre	En%
L'ADE	1789	91	5%
		30	2%

Source : Elaborer par nous même sur la bas des résultats de notre enquête

Tableau 6 : La répétitions de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelle

CSP	RH/CSP		L'échantillon de RH/CSP	
	En nombre	En%	En nombre	En %
Cadre supérieur	23	1%	1	1%
Cadre moyen	504	28%	25	28%
Agent de maîtrise	779	44%	40	44%
Agent d'exécution	483	27%	25	27%
Total	1789	100%	91	100%

Source : Elaborer par nous même sur la bas des résultats de notre enquête

Il est a notre que 91 questionnaire devaient être distribués, mais raison de restriction rencontrée sur le terrain (l'entreprise a limité le nombre de questionnaire a 30 car la plupart des travailleurs étaient en vacances et pour d'autres raisons non mentionnés) nous avons limité le nombre de questionnaire a 30.

⁶⁹ The population size

⁷⁰ The population proportion (assumed to be 50 since this would provide the maximum sample size.)

⁷¹ « The degree of accuracy expressed as a proportion (05)

3.2. Donne personnel

Les résultats de cette enquête seront présentés et interprétés dans les points suivants :

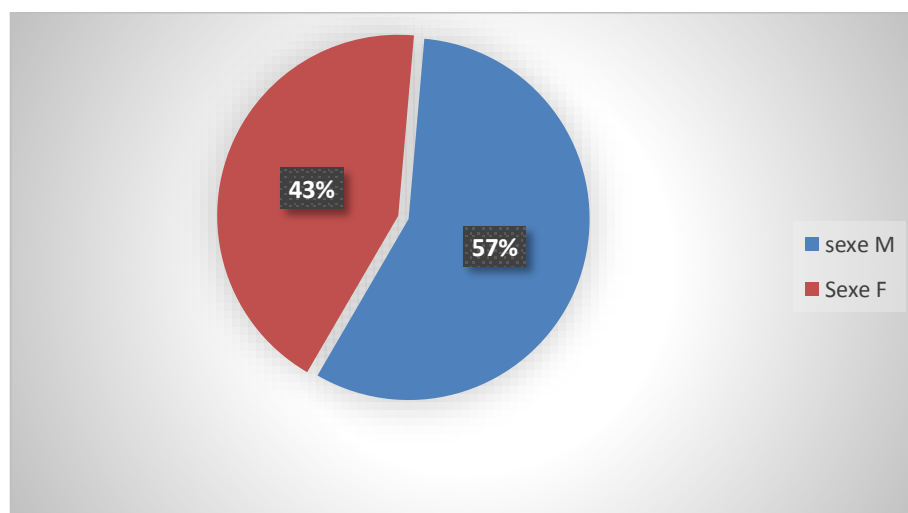
Partie N° 1 présentation de l'échantillon (identification des salariés)

Tableau 7 : Répartition de l'échantillon selon le sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	13	43, 33%
Masculin	17	56,67%
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 7 : Le Sexe



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Vu les chiffres présentés dans ce tableau, nous constatons que la majorité des interrogés sont du sexe masculin avec un taux de 57%, et seulement 43% sont du sexe féminin

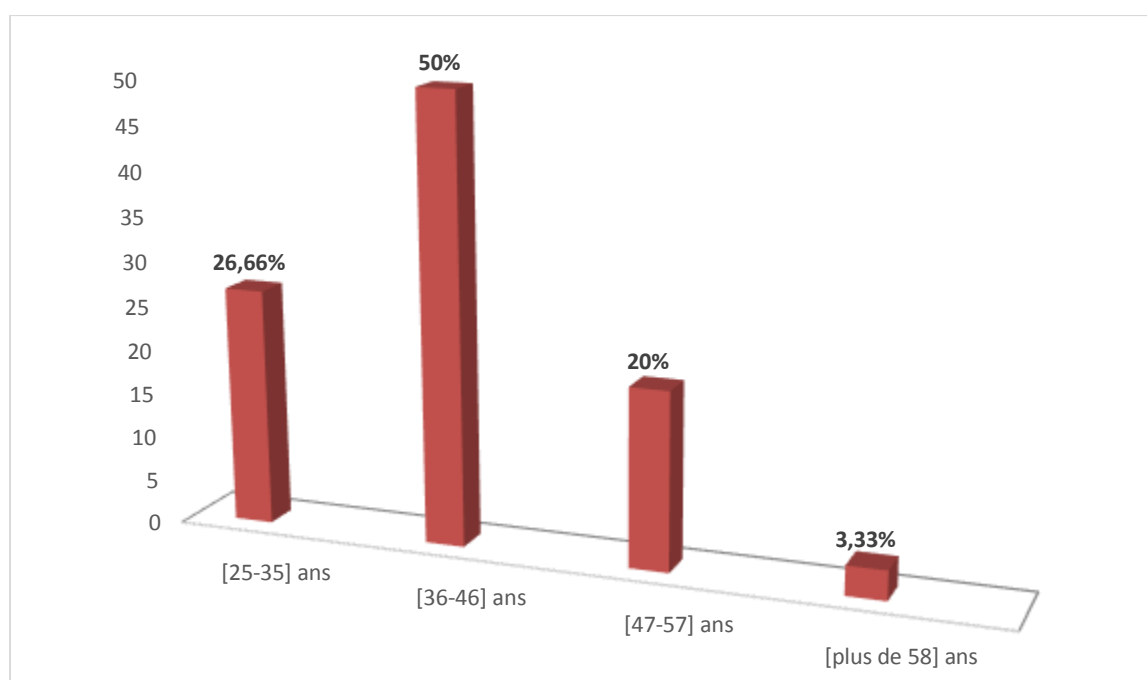
Chose qui peut être expliquée par la dominance masculine dans cette entreprise ADE étant donné qu'elle est une entreprise économique où la majorité du personnel masculin occupe les postes qui nécessitent des efforts physiques, tels que les plombiers, les soudeurs, les agents de la sécurité ... Tous ses missions sont assurées en grande partie par le sexe masculin puisque elles demandent un certain effort physique. Ainsi, le sexe féminin se trouve que dans des postes administratifs, et pour cela le recrutement d'homme au sein de l'entreprise est supérieur à celui des femmes.

Tableau 8 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

Age	Fréquence	Pourcentage
[25-35] ans	08	26,66%
[36-46] ans	15	50%
[47-57] ans	06	20%
[plus de 58] ans	01	3,33%
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 8 : Age



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les données indiquées dans le tableau ci-dessus, nous constatons que l'âge des membres de notre échantillon étudié dans la catégorie [36-46] ans comprend un grand nombre de notre échantillon, et qui représente 50%, suivi d'un effectif de 26,66%, pour la catégorie [25-35] ans, ensuite effectif de 20% pour la catégorie [47-57] ans, et en dernier lieu 3,33% pour la catégorie de [plus de 58] ans.

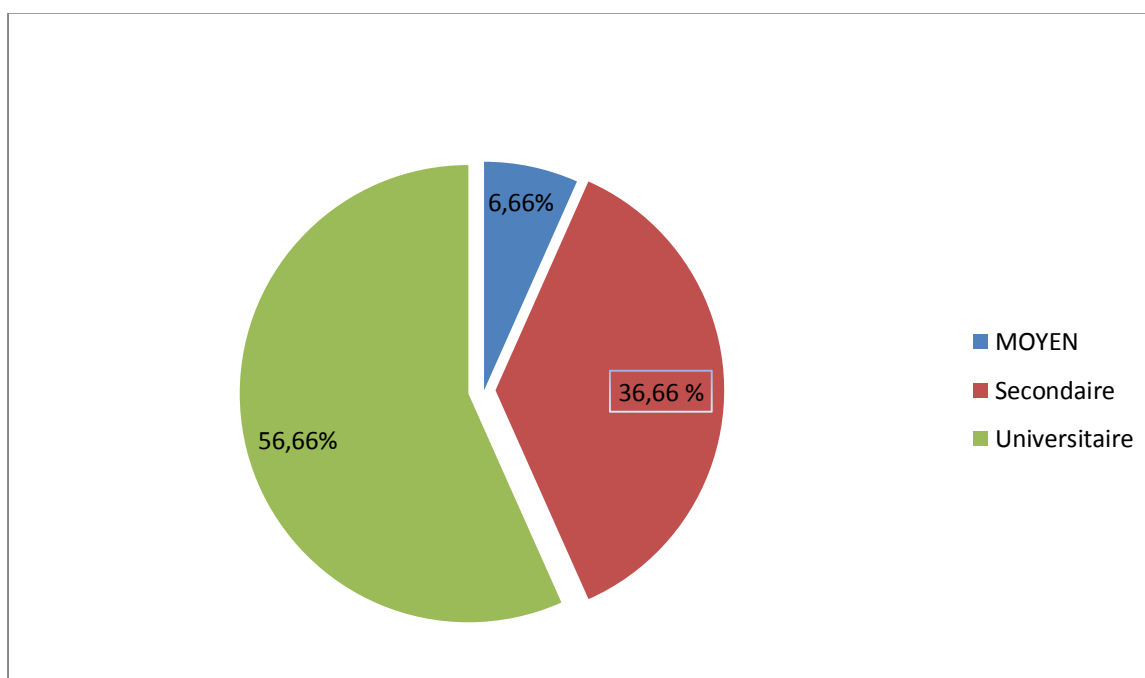
Ces résultats expliquent que les cadres de notre échantillon se caractérisent par l'enceinté pour la majorité et surtout les cadres. Donc nous remarquons que plus les salariés avancent en âge plus ils sont promu et atteignent des paliers hiérarchiques élevés.

Tableau 9 : Répartition de l'échantillon selon le niveau d'étude

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Moyen	02	6,66%
Secondaire	11	36,66%
Universitaire	17	56,66%
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 9 : Niveau d'étude



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les informations ci-dessus, nous constatons que la majorité des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire avec un pourcentage de 56,66%, par contre 36,66% pour le niveau secondaire et enfin 6,66% pour ceux qui détiennent le niveau moyen.

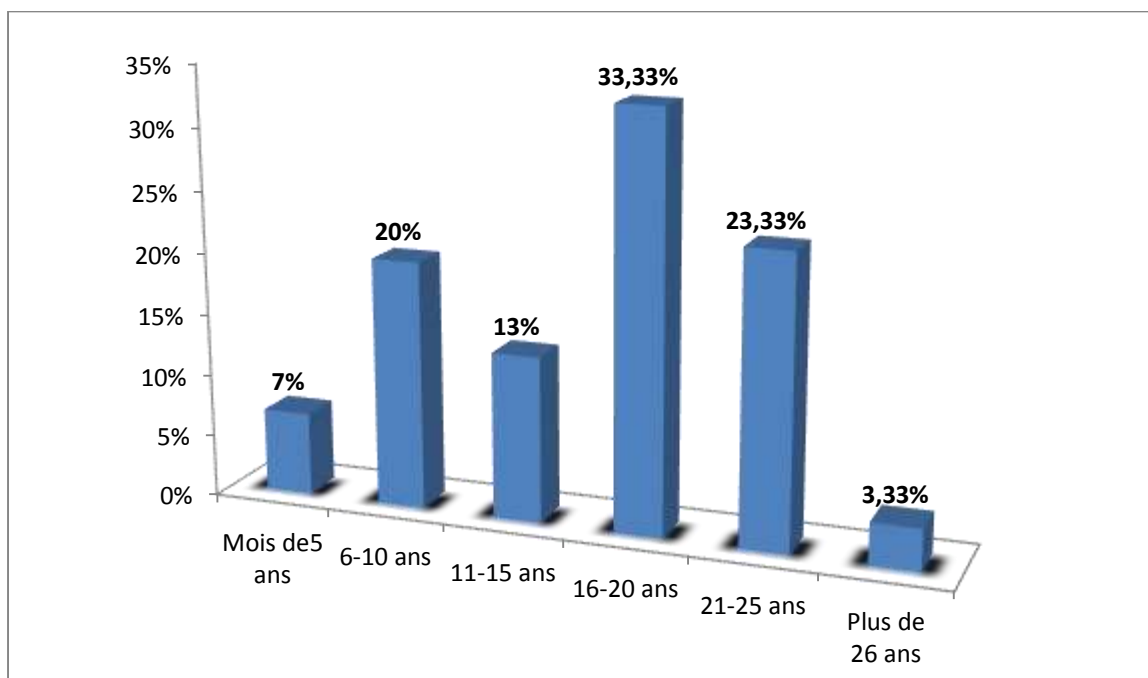
Les résultats montrent que les salariés de notre échantillon à L'ADE sont dotés d'un haut niveau d'instruction, cela s'explique par la complexité de leurs tâches. Des tâches qui requièrent un niveau assez élevé pour pouvoir atteindre les objectifs organisationnels. De plus les salariés qui ont un niveau moyen ou secondaire, non seulement ils présentent un taux faible, mais aussi ce sont les anciens travailleurs qui ont évolué à travers l'expérience et l'ancienneté.

Tableau 10 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté

Ancienneté	Fréquence	Pourcentage
Mois de 5 ans	02	6,66%
[6-10] ans	06	20%
[11-15] ans	04	13,33%
[16-20] ans	10	33,33%
[21-25] ans	07	23,33%
[Plus de 26] ans	01	3,33%
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 10 : Niveau d'ancienneté



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Ces informations représentent l'ensemble des années de service (ancienneté) au sein de l'entreprise ADE. Nous avons pour [16-20] ans de service un taux de 33,33%. En second lieu 23,33% pour la catégorie [21-25] ans de service. En troisième lieu 20% pour [06-10] ans de service, 13,33% pour [11-15] ans de service. En cinquième lieu nous avons 7% pour ceux qui ont moins de 05 ans d'ancienneté ; pour finir avec 3,33% pour ceux qui ont plus de 26 ans d'ancienneté.

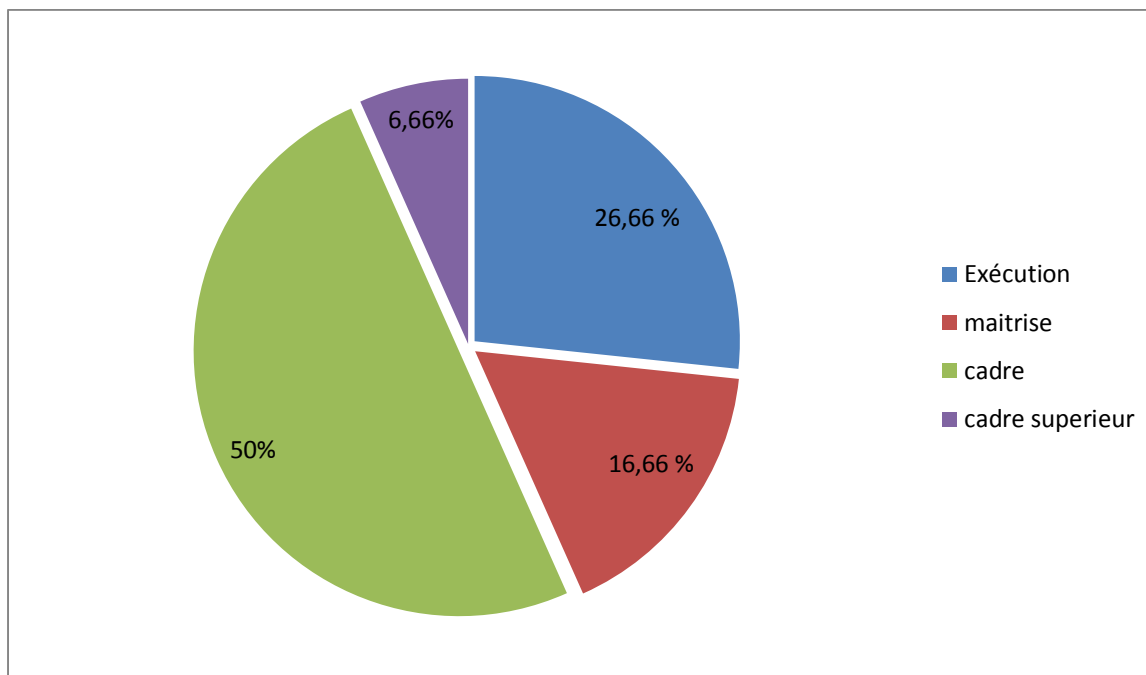
Nous pouvons souligner que le personnel de l'ADE est plutôt âgé et ancien dans le service. A partir de là, nous pouvons noter que notre échantillon possède un capital humain varié qui est constitué des personnes âgées et expérimentées au sein de cette dernière, et aussi des jeunes moins anciens mais possédant des qualités qui leur permettent d'évoluer et de faire mieux leurs tâches .

Tableau 11 : Répartition de l'échantillon selon le poste occupé

Le poste occupé	Fréquence	Pourcentage
Agent Exécution	08	26,66%
Agent de maîtrise	05	16,66
Cadre	15	50%
Cadre supérieur	02	6,66%
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 11 : Le poste occupé



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les informations ci-dessus nous avons 50% pour la catégorie des cadre Deuxièmement nous avons la catégorie des agents d'exécution avec 26,66%. Troisièmement,

nous avons les agents de matrices avec 16,66% pour finir avec les cadres supérieurs avec 06,66%.

À la lumière des résultats indiqués ci- haut nous pouvons constater que notre échantillon est composé essentiellement des cadres et des agents d'exécution. Chose qui va nous permettre d'avoir les avis de personnes de différents niveaux de la hiérarchie. De ce, fait on aura des réponses riches et diversifiée

3.3. La motivation et la mobilité interne au sien de l'ADE

Partie N° 02 : la motivation et la mobilité interne au sien de l'entreprise

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

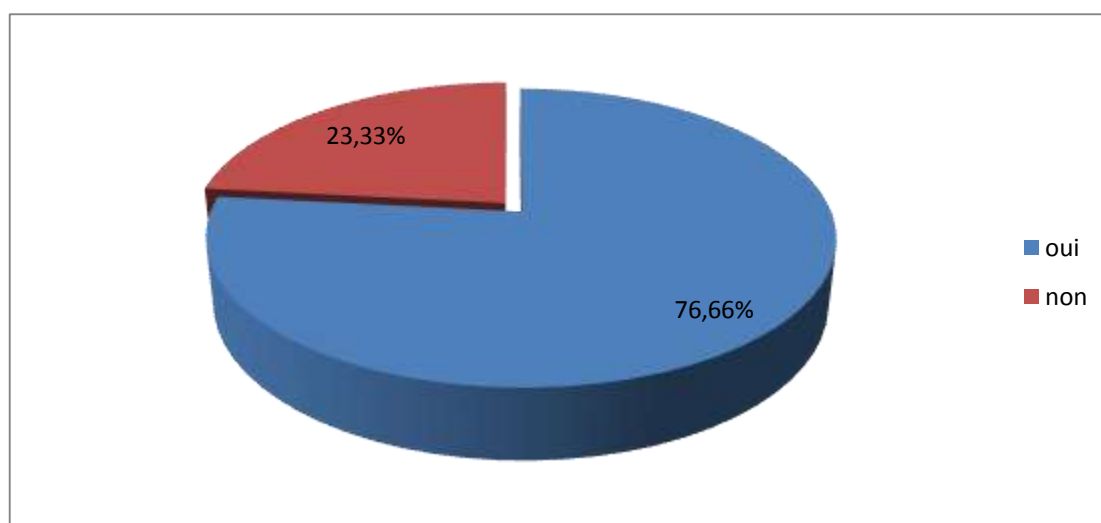
Question N°6 : avez-vous bénéficié de formation au sein de L'ADE ?

Tableau 12 : Opportunité de formation

Opportunité de formation	Référence	Pourcentage
Oui	23	76,66%
Non	07	23,33%
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 12 : Opportunité de formation



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les résultats ci-dessus, nous remarquons que la plupart des enquêtés ont bénéficié d'une formation avec un taux de 76,66%, contre 23,33% qui n'ont pas bénéficié leur formation au sien de l'entreprise L'ADE.

Cela illustre le grand effort en formation que fournit L'ADE pour ses salariés afin d'adapter leurs compétences au ses orientations stratégiques Aussi à travers ces formations, elle développe son capital humain, de plus elle offre à ces salariés des possibilités de progression. La majorité pense que ces formations sont bénéfiques au vu que cela leur permet de développer leur parcours professionnel en raison de développer leurs compétences et l'évolution et leurs carrières.

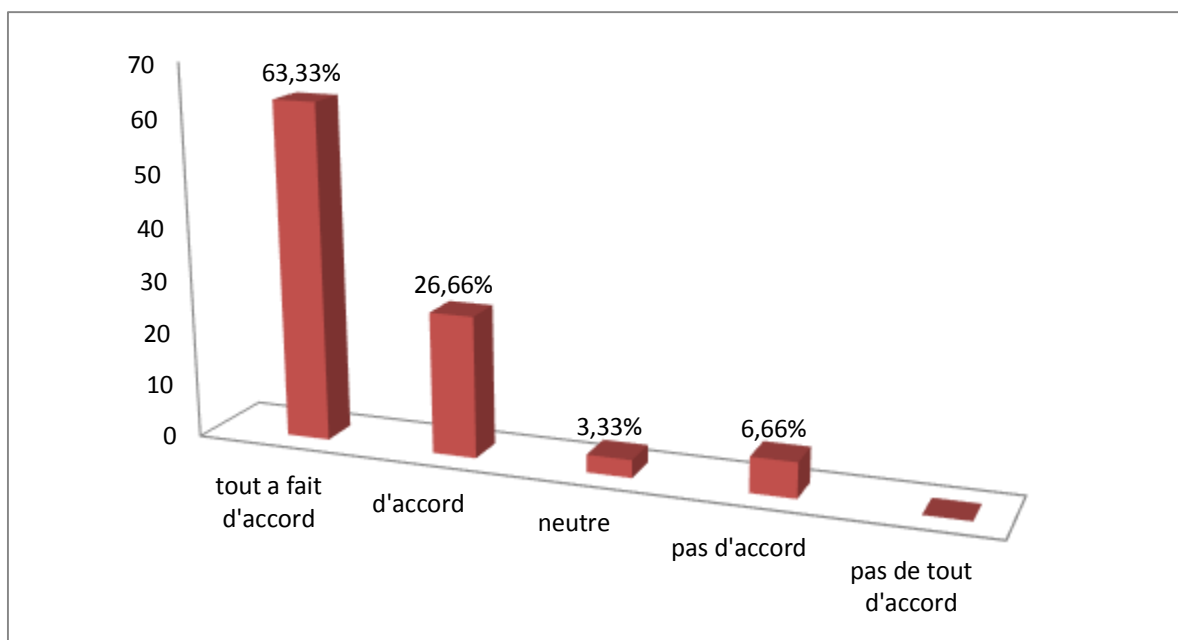
Question N°7 : Pense –vous que la mobilité interne peut influencer sur la motivation au travail ?

Tableau 13 : La mobilité interne influence sur la motivation

La mobilité interne influence sur la motivation	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	19	63,33%
D'accord	08	26,66%
Neutre	01	3,33%
Pas d'accord	02	6,66%
Pas de tout d'accord	00	00
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 13 : La formation influence sur la motivation



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les résultats ci-dessus, nous remarquons que la mobilité interne influence sur la motivation. Nous avons pour la plupart des salariés sont tous tout à fait d'accord avec un pourcentage 63,33%. En second lieu sont d'accord avec pourcentage 26,66% ;En troisième lieu sont pas d'accord avec pourcentage 6,66% .en dernier lieu sont neutre avec pourcentage 3,33%.

LA mobilité interne contribue à améliorer les compétences des employés montre un investissement dans leur avenir et renforce leur engagement et leur satisfaction, ce qui influe positivement sur leur motivation.

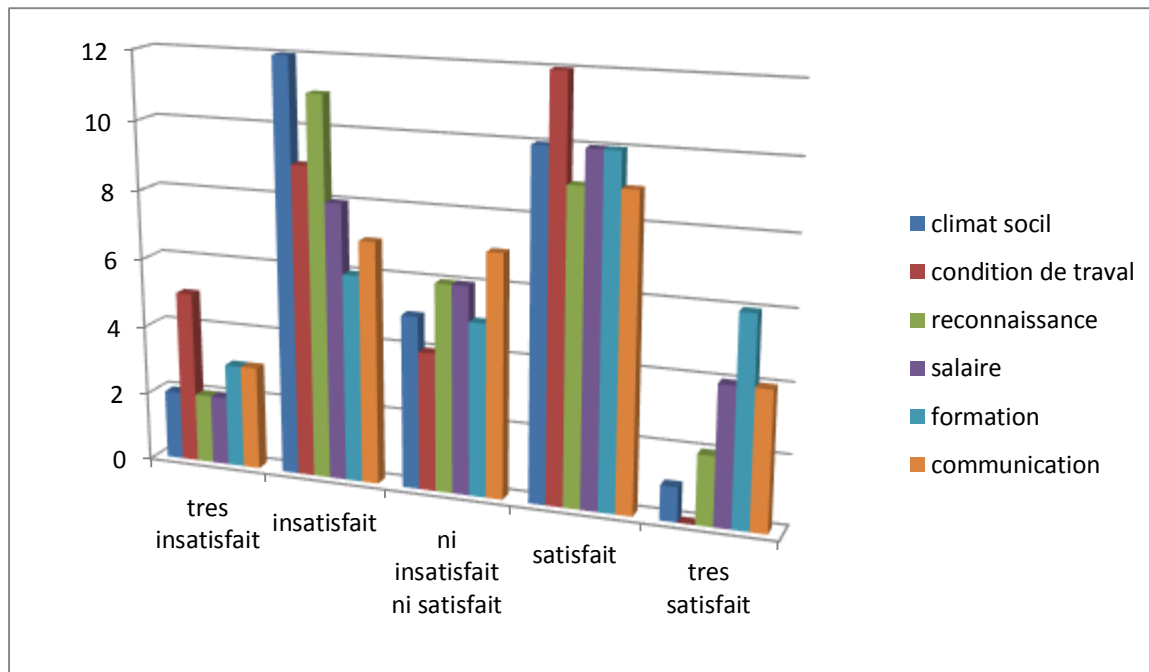
Question N°8 : Etes-vous satisfait par l'ensemble des facteurs de motivation propose par votre entreprise ?

Tableau 14 : Evaluation de la satisfaction des facteurs de motivation propose par l'entreprise

	Climat social	Condition de travail	reconnaissance	Salaires	formation	Communication	fréquences	Pourcentage
Très Insatisfait	02	05	02	02	03	03	17	9,44%
Insatisfait	12	09	11	08	06	07	53	29,44%
Ni insatisfait Ni satisfait	05	04	06	06	05	07	33	18,33%
Satisfait	10	12	09	10	10	09	60	33,33%
Très satisfait	01	00	02	04	06	04	17	9,44%
Total	30	30	30	30	30	30	180	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 14 : Evaluation de la satisfaction des facteurs de motivation propose par l'entreprise



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

A partir de ces résultats, les évaluations de la satisfaction des facteurs de motivation a propose par l'entreprise (climat social, condition de travail, reconnaissance, salaire, formation, communication.) avec un pourcentage de 33,33% qui sont satisfaits, puis un pourcentage de 29,44% qui sont insatisfaits, et aussi un pourcentage de 18,33% sont ni satisfaits ni insatisfait, puis on repère une égalité entre très insatisfait et très satisfaits avec un pourcentage de 9,44% .

D'après les informations recueillies nous constatons que les salaires sont satisfaits par apport les facteurs de motivation.

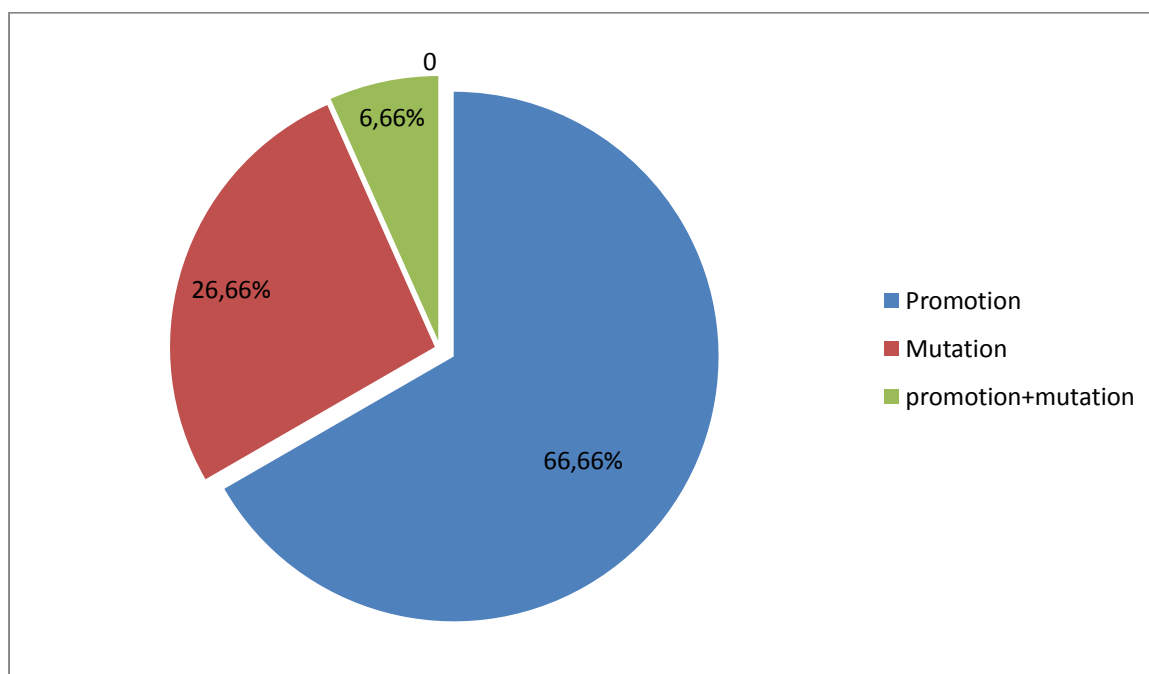
Question N°9 :la mobilité que vous avez faite ?

Tableau 15 : Type de mobilité

Type de mobilité	Fréquence	Pourcentage
Promotion	20	66,66%
Mutation	08	26,66%
Promotion+Mutation	02	6,66%
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 15 : Type de mobilité



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les informations ci-dessus, on remarque que 66,66% des employés ont fait une mobilité de type promotion, et 26,66% ont fait une mobilité de type mutation, quand 6,66% qui restent ils ont pratiqués un double mouvement de mobilité qui se traduit par promotion+mutation.

A la base de ces informations nous pouvons dire que la L'ADE prend en compte l'évolution de carrière de ses cadres, puisque la majorité ont bénéficiée au moins d'une promotion et cela peut être expliqué par la valorisation des cadres de la part de l'entreprise tout en donnant des possibilités de progression dans la carrière professionnelle. À travers ces

donné on peut dire que l'entreprise fait l'effort de répondre à la majorité des attentes et aspirations de ses salariés et cela peut contribuer à leur motivation.

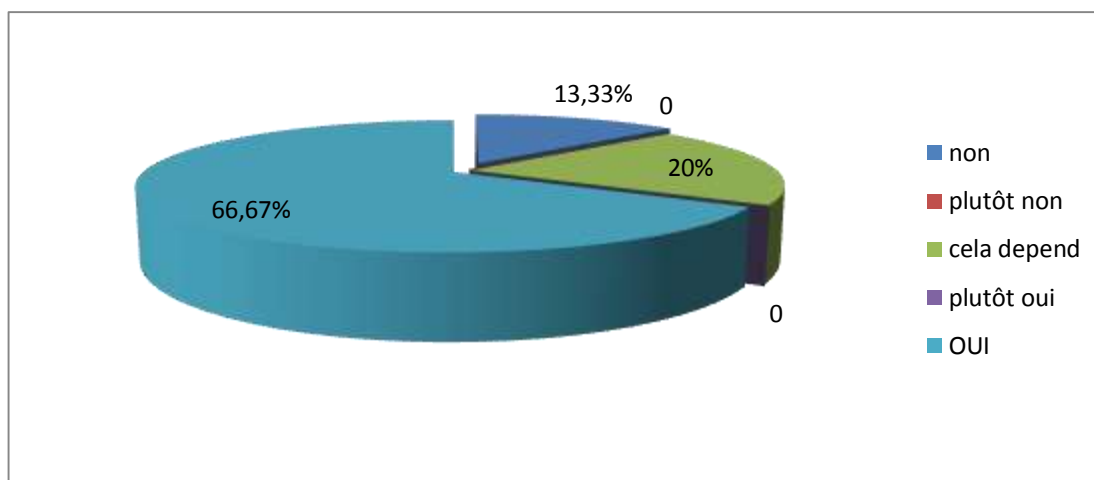
Question N°10 : Est-ce que cette mobilité va apporter une meilleure valeur ajoutée pour l'entreprise ?

Tableau 16 : La valeur ajoutée apportée par la mobilité interne pour l'entreprise

Valeur ajoutée pour l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Oui	20	66,67%
Non	04	13,33%
Plutôt non	00	00
Cela dépend	06	20%
Plutôt oui	00	00
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 16 : La valeur ajoutée apportée par la mobilité interne pour l'entreprise



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après ces résultats on constate que 66,67% des salariés disent que la mobilité interne apporte une valeur ajoutée pour l'entreprise, et 20% disent cela dépend, et 13,33% pensent que la mobilité interne n'apporte pas de valeur ajoutée pour l'entreprise.

La plupart des personnes considèrent que la mobilité interne est un facteur de motivation qui incite les employés à donner le meilleur d'eux-mêmes, ce qui est avantageux

pour l'entreprise. Elles estiment qu'une évolution de carrière interne contribue automatiquement à une plus-value pour l'entreprise. En revanche, 13,33% pensent que la mobilité interne peut parfois ne pas être bénéfique pour l'entreprise car le recrutement interne peut entraîner une perte par un recrutement externe.

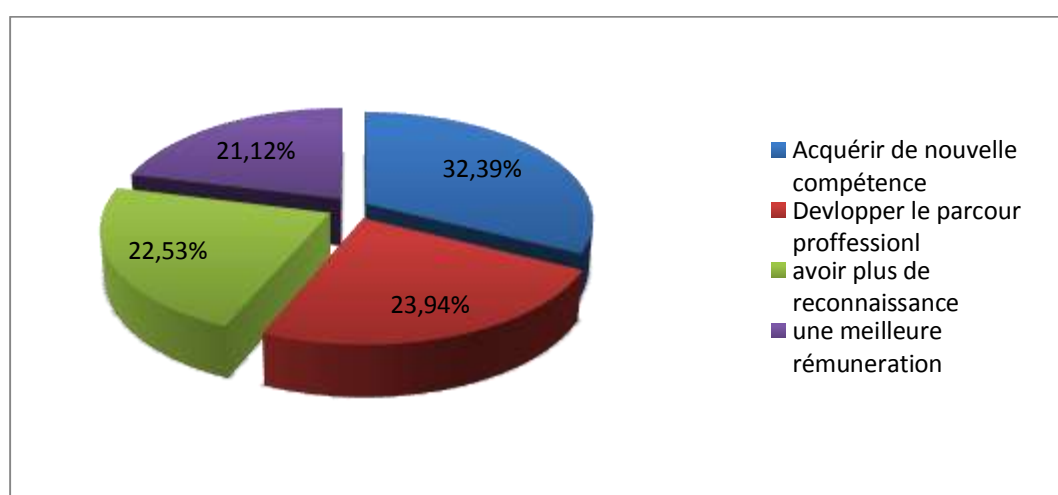
Question N°11 : Comment la mobilité interne est perçue comme facteur de motivation pour vous (vous pouvez choisir plusieurs réponses) ?

Tableau 17 : Dans quel cas la mobilité interne est perçue comme un facteur de motivation

Les facteurs	Fréquences	Pourcentage
Acquérir de nouvelle compétence	23	32,39%
Développer le parcours professionnel	17	23,94%
Avoir plus de reconnaissance	16	22,53%
Une meilleure rémunération	15	21,12%
Total	71	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 17 : Dans quel cas la mobilité interne est perçue comme un facteur de motivation



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Par rapport à cette question les salariés peuvent choisir plus d'une réponse, pour cela nous avons 71 réponses qui sont réparties selon le tableau ci-dessus.

D'après les résultats collectés nous pouvons dire que 32,39% des salariés sont motivés par la mobilité interne si elle leur permet d'acquérir de nouvelle compétence, 23,94% montrent que la mobilité interne porte pour les salariés une motivation dans le cas où elle permet de développer le parcours professionnel, et avoir plus de reconnaissance avec un pourcentage 22,53% en dernier lieu en trouve une meilleure rémunération avec pourcentage 21,12% disent que la mobilité interne est motivante si elle permet d'augmenter leur salaire.

Donc on confirme que l'élément le plus motivant pour les salariés, à travers la mobilité interne, est l'acquisition de nouvelles compétences.

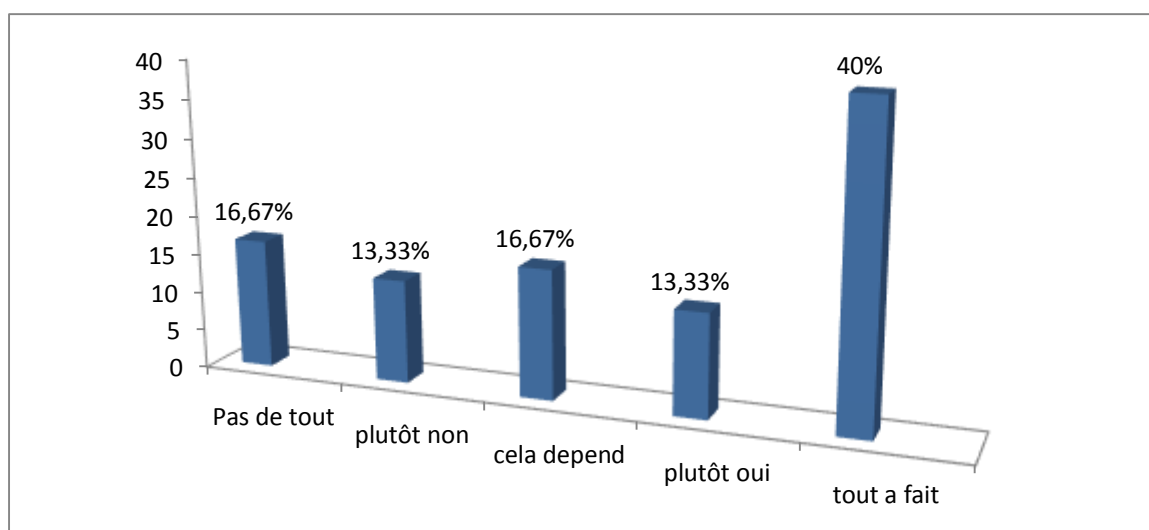
Question N°12 : Entant que salarié au niveau de L'ADE, Etes-vous motivé au sein de l'entreprise ?

Tableau 18 : La motivation au sein de l'entreprise

Motivation dans l'entreprise	Fréquences	Pourcentage
Pas de tout	05	16,67%
Plutôt non	04	13,33%
Cela dépend	05	16,67%
Plutôt oui	04	13,33%
Tout à fait	12	40%
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 18 : La motivation au sein de l'entreprise



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les résultats ci-dessus, nous remarquons que la plupart des salariés sont motivés au sein de l'ADE. Nous avons pour des salariés qui sont tout à fait motivés avec un pourcentage de 40%. En second lieu, cela dépend et pas de tout avec un pourcentage de 16,67%, puis en troisième position, plutôt oui et plutôt non avec un pourcentage de 13,33%.

D'après ces informations, nous ne déduisons que la majorité des cadres sont motivés ; ils peuvent aider à créer un environnement de travail où les employés se sentent motivés et engagés.

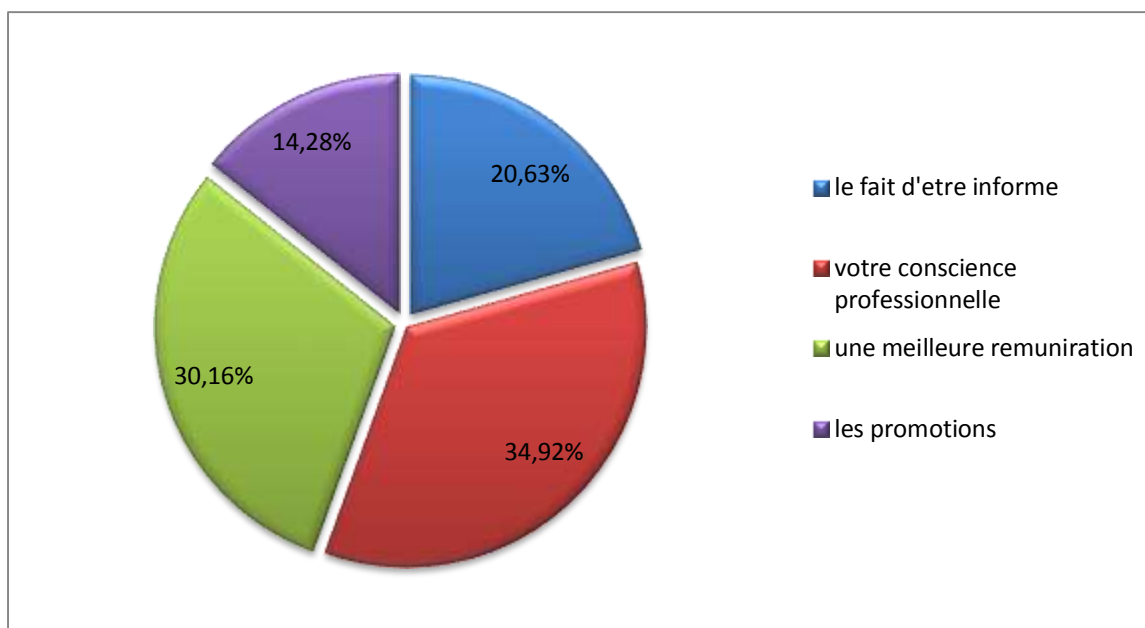
Question N°13 : En tant que salarié, au niveau de l'ADE, que-ce qui vous motive à donner le meilleur de vous-même ?

Tableau 19 : Les éléments qui incitent les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes

Les éléments	Fréquence	Pourcentage
Le fait d'être informé	13	20,63%
Votre conscience professionnelle	22	34,92%
Une meilleure rémunération	19	30,16%
Les promotions	09	14,28%
Total	63	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 19 : Les éléments qui incitent les cadres ont donné le meilleur d'eux-mêmes



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

À travers ces résultats nous constatons que les salariés classent en premier lieu la conscience professionnelle avec un pourcentage de 34,92%, en second lieu 30,16 % pour un meilleur salaire, puis en troisième position 20.63% pour le fait d'être informé. Enfin, 14.28% de réponses suggèrent des promotions.

À partir de ces résultats nous constatons que l'élément qui incite les salariés à donner le meilleur d'eux même est leur conscience professionnelle.

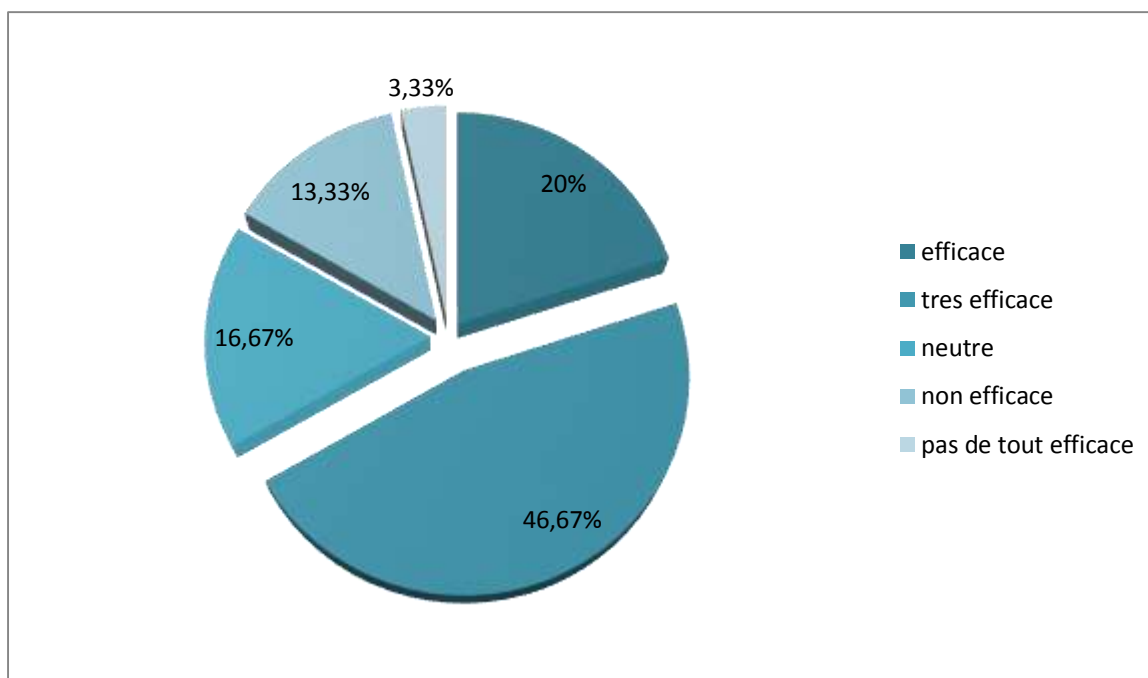
Questions N°14 : Comment considère-vous la mobilité interne au sein de l'entreprise L'ADE (L'efficacité) ?

Tableau 20 : La considération de la mobilité interne au sein de l'entreprise L'ADE

La mobilité interne	Fréquence	Pourcentage
Efficace	06	20%
Très efficace	14	46,67%
Neutre	05	16,67%
Non efficace	04	13,33%
Pas de tout efficace	01	3,33%
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 20 : La considération de la mobilité interne au sein de l'entreprise L'ADE



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les chiffres présentés ci-haut, nous remarquons que 65,21% assurent que la mobilité interne très efficace dans l'entreprise avec un pourcentage 46,67% et aussi efficace avec un pourcentage 20%, dans la troisième catégorie les salariés disant que la mobilité est neutre avec un pourcentage 16,67%, Par contre 13,33% déclarent qu'il n'est pas efficace. Un pourcentage de 3,33% représente les salariés qui disant pas de tout efficace.

La mobilité interne rend l'entreprise plus efficace en utilisant les compétences des employés, réduisant le temps de formation augmentant la flexibilité et motivant les équipes.

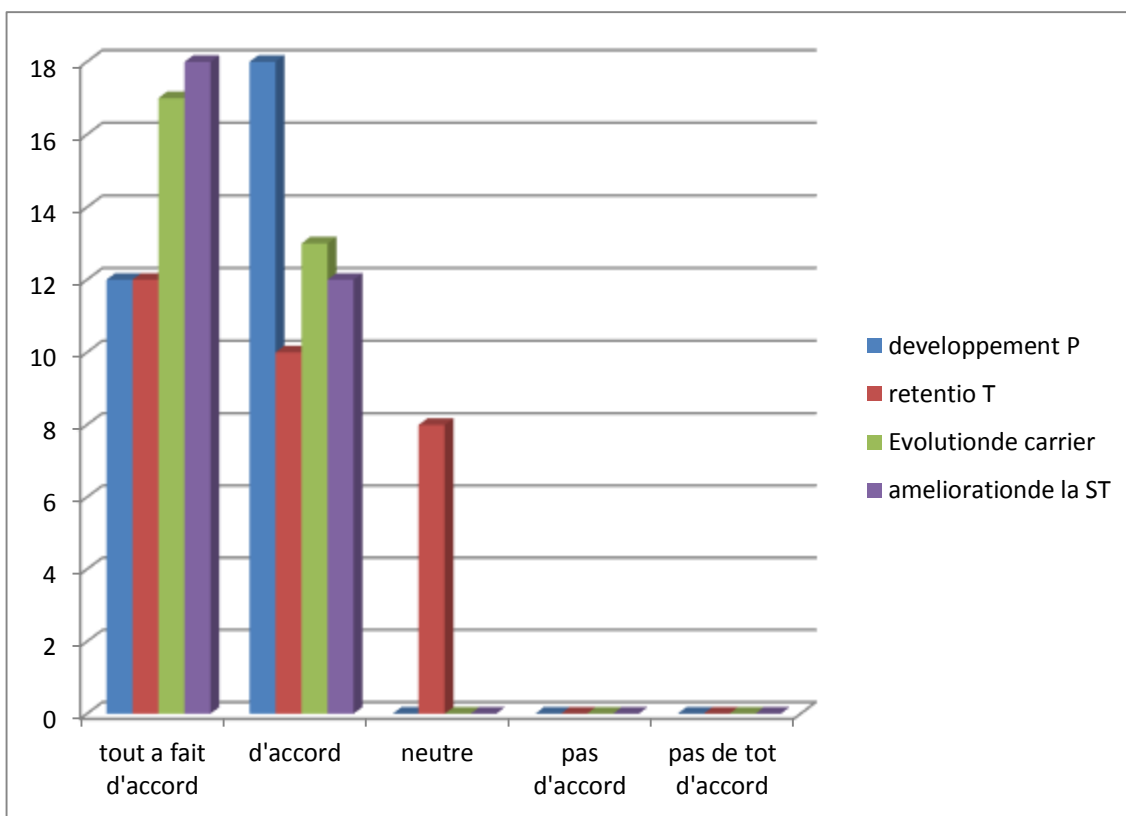
Question N°15 : Pour vous la mobilité interne sert à quoi ?

Tableau 21 : Illustre sur concept de mobilité interne

	Développement Professionnel	Rétention des talents	Evolution de carrier	Amélioration de la satisfaction au travail	Fréquence	Pourcentage
Tout a fait d'accord	12	12	17	18	59	49,16%
D'accord	18	10	13	12	53	44,16%
Neutre	00	08	00	00	08	6,66%
Pas d'accord	00	00	00	00	00	00
Pas de tout d'accord	00	00	00	00	00	00
Total	30	30	30	30	120	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 21 : Illustre sur concept de mobilité interne



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Les résultats de l'enquête mettent en lumière une variété d'opinions parmi les personnes interrogées. Par exemple, en ce qui concerne le développement professionnel, 12 employés sont entièrement d'accord et 18 employés sont entièrement d'accord. Mais il n'y a pas de personnes qui s'y opposent. Et afin de maintenir les talents, 12 employés sont entièrement d'accord, tandis que 13 employés sont en désaccord, ce qui suggère que les autres individus ne sont pas tout à fait d'accord sur l'évolution professionnelle. 17 personnes sont entièrement d'accord et 13 employés sont d'accord, tandis que 18 personnes sont entièrement d'accord pour améliorer la satisfaction au travail.

Ces résultats mettent en évidence que la plupart des employés sont tous d'accord concernant ces concepts, tels que le développement professionnel et la fidélisation des talents.

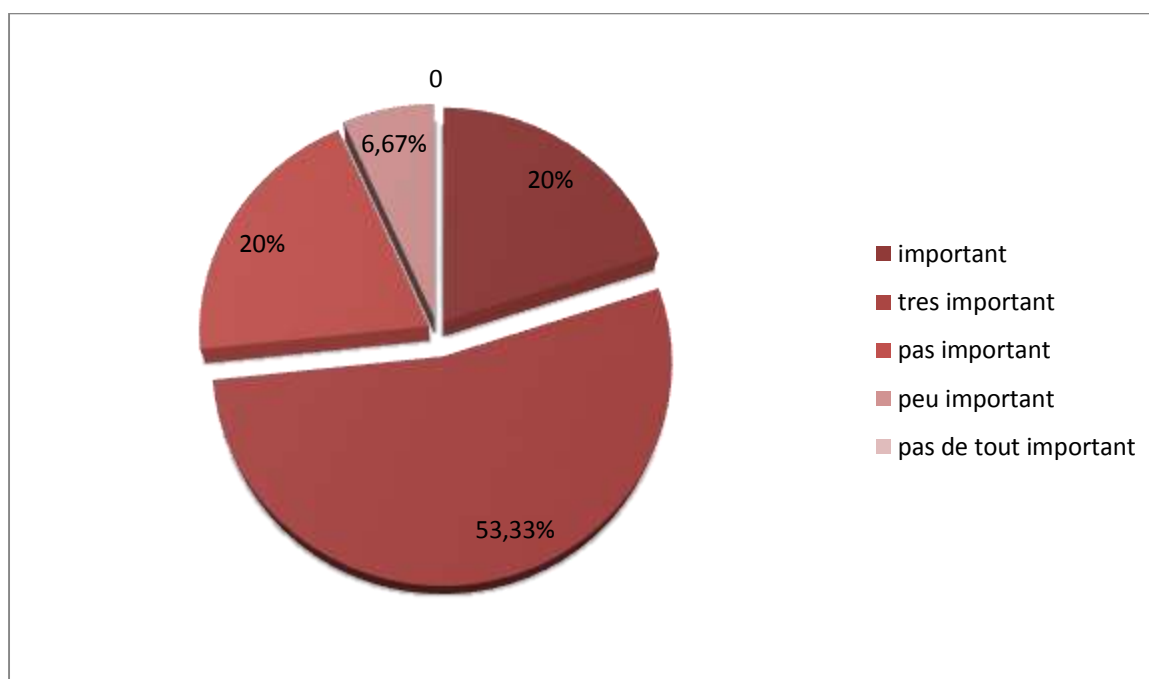
Question N° 16 : Au sien de l'entreprise la mobilité interne a-t-elle de l'importance ?

Tableau 22 : L'importance de la mobilité interne au sien de L'ADE

Importance de la mobilité	Fréquence	Pourcentage
Importante	06	20%
Très importante	16	53,33%
Pas important	06	20%
Peu important	02	6,67%
Pas de tout important	00	00
Total	30	100%

Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

Figure 22 : L'importance de la mobilité interne au sien de L'ADE



Source : Etabli par nos soins à partir des données de l'enquête

D'après les résultats collectés nous pouvons dire que la mobilité interne est très importante dans l'entreprise avec un pourcentage 53,33%, en trouve des salariés qui disant est important et pas important avec le même pourcentage 20%, Par contre 06,67% déclarent qu'il n'est peu important.

La mobilité interne est important car elle permet aux employés de développer de nouvelles compétences, optimise l'utilisation des talents et augmente la motivation et l'engagement des équipes.

3.4. La synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire

Compte tenu de notre enquête par questionnaire réalisée un auprès des salariés de l'ADE sur la relation entre la mobilité interne et la motivation, nous pouvons affirmer que :

L'ADE accorde une attention croissante à l'amélioration des conditions de travail des salariés, en cherchant à aligner les aspirations des employés avec les objectifs de l'entreprise.

En ce qui concerne la motivation, elle apparaît généralement homogène parmi les employés. Pour beaucoup, la possibilité de mobilité interne est un facteur de motivation, car elle leur offre des opportunités de développement professionnel, d'acquisition de nouvelles compétences et de progression salariale.

À travers notre enquête menée auprès des salariés de l'ADE, nous avons obtenu plusieurs résultats concernant la mobilité interne :

Tout d'abord, nous avons constaté que la majorité des salariés ont déjà bénéficié de mobilité interne. Cela montre que la mobilité interne est une pratique continue au sein de l'ADE, qui privilégie cette approche en mettant l'accent sur la promotion et le développement des employés.

Nous avons également observé que, bien que divers facteurs comme l'ancienneté, les compétences, l'éducation, le comportement et l'expérience jouent un rôle dans la mobilité des employés, les principaux critères pour les salariés de l'ADE sont l'ancienneté, le diplôme et les compétences. Ces éléments influencent positivement la motivation des employés, les incitant à s'engager davantage pour obtenir une reconnaissance professionnelle et une meilleure rémunération.

Nous pouvons conclure que, bien que la mobilité interne puisse parfois entraîner du stress, un affaiblissement de l'équipe ou une augmentation de la charge de travail, la majorité des salariés restent très favorables à la mobilité interne et aux opportunités de promotion. Ils valorisent les aspects positifs de cette mobilité plus que les inconvénients.

Tableau 23 : Confirmation ou infirmation des hypothèses

Hypothèses	Confirmé / Infirmé
H1 : D'autres facteurs de motivation peuvent être trouvés chez les salariés de l'ADE.	Hypothèse confirmée
H2 : La mobilité interne influence positivement sur la motivation des salariés de l'ADE.	Hypothèse confirmée

Source : Établi par nos soins

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté notre étude de terrain réalisée à l'aide de méthodes qualitatives, comprenant des recherches documentaires et des questionnaires. Cette étude a permis de conclure que la mobilité interne est un levier significatif pour la motivation des employés au sein de l'ADE, grâce aux opportunités de promotions et de mutations. En d'autres termes, la mobilité interne joue un rôle crucial dans la motivation des salariés.

Bien que cette étude ait offert une vue d'ensemble sur la mobilité interne comme facteur de motivation, elle a également permis de vérifier les hypothèses formulées au début de ce mémoire. À ce stade, et à partir des analyses précédemment réalisées, nous avons ainsi confirmé :

La première hypothèse, basée sur l'analyse des résultats, suggère qu'il existe d'autres facteurs de motivation peuvent être trouvés chez les salariés de l'ADE, telle que la rémunération, la formation, les conditions de travail, la communication, le climat social et la reconnaissance, ainsi on peut confirmer notre deuxième hypothèse. Par conséquent, nous pouvons confirmer la validité de notre première hypothèse.

La deuxième hypothèse affirme que la mobilité interne exerce une influence positive sur la motivation des salariés de l'ADE. En effet, la majorité des employés se déclarent satisfaits de leur nouveau poste après une mobilité interne, qui leur permet d'acquérir de nouvelles compétences, d'améliorer leur rémunération, de développer leur parcours professionnel et de recevoir une reconnaissance accrue. Par conséquent, ainsi on peut confirmer notre deuxième hypothèse.

Ainsi, l'entreprise prend en compte la bonne gestion de la mobilité interne des ressources humaines pour garantir un alignement optimal entre les aspirations des salariés et les objectifs de l'entreprise.

Conclusion Générale

Le capital humain représente l'élément le plus précieux et un atout clé pour une entreprise. Les dirigeants s'efforcent donc de mettre en place diverses pratiques et actions pour motiver leurs salariés.

Dans notre recherche, nous avons visé à examiner comment la mobilité interne contribue à renforcer la motivation des employés. Pour ce faire, nous avons d'abord exploré les concepts liés à la gestion des ressources humaines (GRH), la motivation au travail dans le premier chapitre. Le deuxième chapitre a été consacré à la mobilité interne, en analysant les théories pertinentes et leur lien avec la mobilité interne. Enfin, le dernier chapitre présente la partie pratique, où nous avons décrit l'organisme d'accueil, la mobilité interne comme facteur de motivation au sein de l'ADE. Nous avons ensuite analysé et interprété les données du questionnaire pour démontrer l'impact de la mobilité interne sur la motivation des employés.

Les théories abordées montrent que la mobilité interne favorise la motivation des employés. Selon Herzberg, elle permet un enrichissement du travail grâce à l'évolution professionnelle, ce qui entraîne une augmentation de la motivation. La théorie de Maslow, ainsi que d'autres, indique également que la mobilité interne est une source essentielle de motivation, en équilibrant les besoins de l'entreprise et des salariés.

La motivation résulte de processus complexes qui intègrent les caractéristiques individuelles des employés. Ces derniers ne sont plus simplement des exécutants, mais deviennent des piliers de la productivité avec un rôle crucial. Il est donc crucial de reconnaître leurs efforts et de les récompenser en fonction de leur performance, et la mobilité interne est un moyen efficace pour le faire.

La mobilité interne, qu'elle soit horizontale ou verticale, est un point stratégique pour les entreprises. Elle est non seulement un levier de flexibilité mais aussi une source significative de motivation pour les salariés.

Actuellement, la mobilité interne est l'un des principaux facteurs de fidélisation, de motivation et de conservation des talents. Elle constitue un engagement durable, en offrant aux employés des opportunités de progression professionnelle. En somme, la mobilité interne est un levier important pour faire évoluer les salariés et les maintenir satisfaits et motivés dans leur travail.

La mobilité interne s'avère bénéfique tant pour l'entreprise que pour ses salariés. Pour l'entreprise, elle aide à éviter une rigidification structurelle due au manque de perspectives,

tout en offrant aux salariés des opportunités de carrière. Cette dynamique favorise la motivation des employés en diversifiant leurs parcours professionnels et en stabilisant la main-d'œuvre dans laquelle l'organisation a investi, ce qui conduit à une meilleure performance globale. De plus, la mobilité interne enrichit et diversifie les compétences des salariés, améliorant ainsi leur employabilité.

Aujourd'hui, la mobilité interne demeure un concept clé en gestion des ressources humaines. Elle assure une meilleure adéquation entre les besoins de l'entreprise et ses ressources, tout en renforçant la confiance des salariés envers l'organisation. En facilitant les promotions et en manifestant une confiance envers les employés, la mobilité interne constitue un facteur durable de motivation.

Pour mener notre étude, nous avons cherché à examiner la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au sein de l'ADE. Nous avons d'abord adopté une approche qualitative en analysant les documents fournis par l'entreprise pour comprendre l'impact de la mobilité interne sur la motivation. Par la suite, nous avons utilisé une approche quantitative en distribuant un questionnaire aux salariés de l'ADE.

Notre étude par questionnaire visait à obtenir des éclaircissements sur les perceptions des employés concernant la mobilité interne et son impact sur leur motivation. Les résultats obtenus ont révélé que l'ADE prend en compte la mobilité interne de ses employés et s'efforce de leur offrir des opportunités d'évolution.

À la suite de nos investigations, nous avons pu répondre à notre problématique concernant la relation entre la mobilité interne et la motivation des cadres au travail. Nous pouvons conclure que la mobilité interne constitue un facteur de motivation pour les salariés de l'ADE, car elle offre de nouvelles perspectives de carrière, favorise le développement professionnel, l'augmentation salariale et l'acquisition de compétences supplémentaires.

À travers les résultats du questionnaire nous avons démontré qu'il existe plusieurs sources de motivation au sein de l'ADE, comme la formation, la communication, les conditions de travail, ce qui confirme notre première hypothèse.

Les salariés sont motivés par la mobilité, bien que dans certains cas elle engendre le stress, la charge au travail et un affaiblissement de l'esprit d'équipe.

De plus, notre étude nous n'avons constaté que la grande majorité des salariés de l'ADE bénéficié de formation et de promotion. Chose qui a permis une meilleure rémunération, le développement du parcours professionnel et l'acquisition de nouvelle compétence. Cela représente un symbole de motivation, ce qui confirme notre deuxième hypothèse.

Ainsi, la mobilité interne semble être un facteur de motivation tant individuelle que collective, tout en prévenant la routine qui peut être sclérosante. À ce titre, elle joue un rôle dans la fidélisation et la reconnaissance des ressources humaines.

Cependant, notre recherche n'est pas complète et présente certaines limitations. Nous avons rencontré plusieurs contraintes tant sur le plan documentaire que pratique.

Sur le plan documentaire, une grande partie des ouvrages et articles consultés ne traite pas directement de la mobilité interne en tant que facteur de motivation au travail.

Sur le plan pratique, certains salariés ont refusé de répondre à nos questions concernant leurs postes, en raison de la nature personnelle du thème, et d'autres ont évité de divulguer des informations pour ne pas compromettre leur relation avec la hiérarchie.

Enfin, le fait de ne pas pouvoir administrer le questionnaire en face à face nous a privés de la possibilité d'expliquer clairement les questions aux salariés.

Bibliographie

➤ **Ouvrage**

1. AMADIEU Jean François, CADIN Loïc. Compétence et organisation qualifiante, édition Economica, Paris, 1996
2. CADIN Loïc, « gestion des ressources humaines, pratique et élément de théories », 3eme édition DUNOD, paris, 1997-21-MATHIS Louis, gestion prévisionnelle et valorisation des RH, édition d'organisation, paris, 1982
3. CADIN Loïc, GUERIN Francis, PIGEYRE Frédérique, « gestion des ressources Humaines », édition Dunod, 3e édition 2007
4. CERDIN Jean-Luc « la gestion des carrières », édition EMS, Paris 2000
5. COHEN-Haegal Annick « toute la fonction ressources humaines » Dunod, Paris, 2006
6. DICHTER Ernest, « Motivation et comportement humain », édition C/M Publi-union, Paris, 1971
7. ERETTI Jean-Marie, « ressources humaines et gestion des personnes », 8ème édition, Vuibert, Paris, 2012.
8. JOHEN R.Schermerhoun. Jr, JAMES G.Hunt, RICHARD N.Osbon, Claire de Billy, « Comportement humain et organisation », ERPI, 4ème édition, 2010
9. MORIN Estelle, « Psychologie au travail », Edition Gaëtan Morin, Paris. 1996.
10. NOTAIS Amélie, « l'influence et la mobilité interne sur le transfert de connaissance intra-organisationnel » XXIIIe Collectif des IAE, 2005.
11. PERETTI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 2001
12. PERETTI Jean Marie, Dictionnaire des ressources humaines, Edition Vuibert, Paris, 2001
13. PERETTI Jean Marie, Gestion des Ressources humaines, 15eme Edition, Vuibert, Paris, 2000
14. PERETTI JeanMarie, gestion des ressources humaines. Edition Vuibert, Paris, 1998
15. PERTTI Jean Marie, BELANGER Laurent et autres, « gestion stratégique et opérationnelle des ressources Humaines », édition Gaetan Morin, Montréal, 1993
16. POTOCKI MALICET Danielle, « éléments de sociologie du travail et de l'organisation », édition Economica, paris, 1997,

17. ROJOT Jacques, ROUSSEL Patrice, VANDENBERGHE Christian, « Comportement organisationnel volume 3 », 1er édition, de boeck, 2009
18. ROUSSEL Patrick, « rémunération, motivation, et satisfaction au travail, édition Economica, Paris, 1996
19. SEKIOU Peretti Bayard, gestion des ressources humaines, 2eme éd, Boeck, 2001 .
20. SERUPIA Semuhoza Etienne, « La motivation au travail modèles et stratégie », 3ème édition, édition d'organisation, Paris.
21. TAYLOR Frédérique, Direction scientifique des entreprises, Edition, DUNOD, 1991

Articles de revues

1. Ortega J. «Job rotation as a Learning Mechanism», *Management Science*, Oct, 47, n°10
2. Goffee R. ET Scase R. (1992), « Organisational Change and the Corporate Career: the Restructure of Managers Job Aspirations», *Human Relations*, Vol. 45, n°4, april.
3. GOUX G. et MORIN E. (1997), “Train or pay: does it reduce inequalities to encourage firms to train their workers? CEPR Workshop “Rising Inequalities”, La Courona.
4. Reynaud E. Reynaud J-D « La régulation des marchés interne du travail », *Revue Française de sociologie*, Vol.73, N°3 1996.

Mémoires et thèses

1. M.ABBAS Yazid, M.BADEK Sofiane, « La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail », Mémoire de fin d'étude Université ABDERHMANE MIRA, 2017.
2. Mr BESSAIH Bossai, Melle YAKOUBI Dyhia, « la motivation comme levier de performance pour l'entreprise Cas de : ADE de Tizi-Ouzou », mémoire de fin d'étude Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2017/2018

Site internet

1. http://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.Html
2. <https://WWW.memoireonline.com>

3. Les résultats obtenus ont été vérifié par la l'application Simple Size Calculator disponible sur le <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
4. Site web// www.ijafame.org

Annexes



RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DES RESSOURCES EN EAU

الجزائرية للمياه
ALGÉRIENNE DES EAUX

DIRECTION GÉNÉRALE

APPEL A CANDIDATURE INTERNE

La Direction Générale de l'Algérienne des Eaux lance un appel à candidature interne en vue de pouvoir le poste de :

- **Directeur d'Unité de Distribution de Djanet ;**

• **Conditions d'accès :**

- Etre titulaire d'un Diplôme d'ingénieur dans les spécialités suivantes : (Hydraulique, Electromécanique, Electrotechnique, Génie-Chim...);
- Expérience professionnelle de 05 années minimum ;
- Etre âgé de plus de 35 ans ;
- Aptitudes : Communication, organisation, disponibilité et dynamisme.

• **Missions :**

- Assurer les missions de service public en veillant à la disponibilité d'une eau de qualité à la clientèle ;
- Exploiter les systèmes de gestion et les installations permettant la production, le stockage, le traitement et la distribution de l'eau potable et industrielle et assurer leur maintenance,
- Assurer la maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre dans le cadre du développement, du renouvellement de la modernisation et de la maintenance du réseau national de l'eau potable et industrielle,
- Définir toute action visant l'économie de l'eau.

• **Modalités de dépôt :**

Les candidats remplissant les critères d'accès au poste tels que détaillés ci-dessus doivent transmettre une lettre de motivation et un CV actualisé à l'adresse mail : DCRHF.Secretariat@ade.dz niveau de la DCRHF au plus tard le 15/05/2022.

MINISTÈRE DES RESSOURCES EN EAU
 E.P. ALGÉRIENNE DES EAUX
 ZONE DE TIZI-OUZOU
 UNITÉ DE TIZI-OUZOU
 REF N° 1355 /DRH/UTO/CH/2019.

Tizi-Ouzou le, 03/11/2019

*** DECISION ***

LE DIRECTEUR DE L'UNITÉ

- Vu la loi 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail.
- Vu le décret exécutif N°01-101 du 21/04/2001 portant création de l'Algérienne des Eaux - ADE-
- Vu l'Arrêté de Monsieur le Ministre des Ressources en Eau du 20 juin 2013 portant approbation de l'organisation interne de l'Algérienne des Eaux.
- Vu le Décret Présidentiel du 04 Décembre 2018 portant nomination de Monsieur AMIROUCHE Smaïn en qualité de Directeur Général de l'Algérienne des Eaux.
- Vu la décision N° 379/ADE/DG/DAA/DRHF/2016 du 30 Mars 2016 portant nomination de Monsieur BOUAYAD Ahcene en qualité de Directeur de la Zone de Tizi-Ouzou.
- Vu la décision N° 757/ADE/DG/DAA/DRHF/2015 du 27/04/2015 portant nomination de Monsieur BERZOUK Ammar en qualité de Directeur par intérim de l'Unité de Tizi-Ouzou à compter du 17/12/2014.
- Vu la décision N° 815/DRH/UTO/CH/18 du 30/04/2018 portant promotion de Monsieur CHEBIRI Madjid au poste d'Agent Technico-commercial Niveau 02 au Centre de Maatkas au titre de l'avancement catégorie à compter du 01/01/2018.
- Vu le PV N° 1016/ADE/DG/DAA/DRHF/19 portant l'accord de la Direction Général pour le redéploiement de Monsieur CHEBIRI Madjid au poste de Chargé Juridique et Contentieux Niveau 02 P/I.
- Vu l'avis favorable de la hiérarchie.

DECIDE

ARTICLE 1^{er} : Monsieur L., Agent Technico-commercial Niveau 02 au Centre de Beni-Douala est repositionné au poste de Chargé Juridique et Contentieux Niveau 02 P/I.

ARTICLE 02 : Messieurs, le Chef de Département des Ressources Humaines de l'Unité de Tizi-Ouzou et le Chef de Département Finances et Comptabilité sont chargés de veiller à l'application de la présente décision qui prend effet à compter du 01/11/2019.

AMPLIATION

- L'Intéressé(e)
- Dossier Intéressé.
- DRH
- PAIE
- DFC
- C/Beni-Douala

LE DIRECTEUR D'UNITÉ



الجزائرية للمياه
ALGÉRIENNE DES EAUX

منطقة تيزي وزو
مديرية الموارد البشرية

ZONE DE TIZI-OUZOU
DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
REF: 2023 / ADE/DTQ/DRH/2023

Tizi-Ouzou le, 15/07/2023

DECISION

LE DIRECTEUR DE ZONE :

- Vu la loi 90-11 du 21 Avril 1990, modifiée et complétée relative aux relations de travail.
- Vu le décret exécutif N°01-101 du 21 Avril 2001 portant création de l'Algérienne des Eaux (ADE).
- Vu l'arrêté de Monsieur le Ministre des Ressources en Eau du 20 Juin 2013 portant approbation de l'organisation Interne de l'Algérienne des Eaux.
- Décision N°161/SP/MRESH/2022 du 26 Avril 2022 portant nomination de Monsieur REKIK Mustapha au poste de Directeur Général de l'Algérienne des Eaux, par intérim.
- Vu la décision N° :378/RM/DG/ADE, du 01/08/2022, portant nomination de Monsieur REHOUNE Farid, en qualité de Directeur de la Zone de Tizi-Ouzou.
- Vu le règlement Intérieur de l'Algérienne des Eaux.
- Vu la convention collective de l'Algérienne des Eaux.
- Vu le courrier N° :170/DCRHF/DG/ADE du 09/02/2023, portant accord de nomination au poste organique vacant.
- Vu la décision N° :1215 /DRH/UTO/CH/2021 du 08/09/2021, portant avancement automatique des échelons de Monsieur CHEBIRI Madjid, en qualité de Chargé du Juridiques et Contentieux N.II.

DECIDE

Article 01 :
Il est mis fin aux fonctions exercées par Monsieur [Nom] en qualité de Chargé du Juridique et Contentieux N.II au niveau du Centre de Distribution de Boghni.

Article 02 :
Monsieur CHEBIRI Madjid est nommé en qualité de Chef d'Agence Commerciale N.II, par intérim, au niveau du Centre de Distribution d'Ouadhias.

Article 03 :
A ce titre, l'intéressé percevra une indemnité d'intérim, représentant la différence entre le poste d'origine correspondant à la catégorie : 16 échelon : 08 et celle liée au poste d'intérim correspondant à la catégorie : 18 échelon : 08.

Article 04 :
La Directrice des Ressources Humaines et de la Formation et la Directrice d'Unité de Distribution de Tizi-Ouzou, sont chargées chacune en ce qui la concerne de l'exécution de la présente décision qui prend effet à compter du 09 février 2023.

Ampliation :

- DRH
- L'intéressé(s)
- L'Unité de Tizi-Ouzou

[Signature]

Adresse: 02 Boulevard de l'Est (Tizi-Ouzou) Tél: (026) 12.83.02-12.84.04-12.84.66 Fax: (026) 12.61.46

Ministère des Ressources en Eau et de la Sécurité Hydraulique
Algérienne des Eaux
Unité Centrale National de Formation aux Métiers de l'Eau

N°620/ADE/DG/JCNFME/2022

ATTESTATION DE FORMATION

Nous attestons que,

Madame

HAÏSA LAMRHA

Né (e) le

10.02.1988 à TIZI-OUZOU

A suivi le stage portant sur

La gestion de la relation clientèle


Qui s'est déroulé du

22 au 26.05.2022

Cette attestation est délivrée à l'intéressé (e), pour servir et valoir ce que de droit.

Alger, le 02/06/2022





الجزائرية للمياه
Algérienne des Eaux

منطقة تيزي وزو
Unité de TIZI-OUZOU
مركز تيزي وزو
Unité de TIZI-OUZOU

TEL: (010) 10 16 12 00 11 / 12 04 04 - 12 04 06 Fax: (01) 26 12 01 36

Direction Unité de TIZI-OUZOU
Réf. N° /RH/UTO/2023

TIZI-OUZOU

Appel a Candidatures Interne

Dans le cadre du pourvoi aux postes vacants, conformément à la réglementation interne en vigueur, de la procédure de nomination aux postes de responsabilité. L'Unité ADE de Tizi-Ouzou lance un appel à candidatures internes du au au au personnel inclus au personnel désirant se porter candidat au poste de :

Chef d'Agence Commerciale (Centre Ouadhias)

Définition sommaire du Poste :

- Charge de piloter, coordonner et contrôler l'ensemble des activités de gestion commerciale dans le périmètre couvert par l'agence : gestion du fichier clientèle et des contrats d'abonnements , la pose et le renouvellement des compteurs , le relevé des consommations d'eau, la facturation et le recouvrement des produits de la vente d'eau et des services à la clientèle ainsi que la réception des clients et le traitement des doléances. Il veille au respect des procédures de gestion, à la mise en œuvre de la politique commerciale décidée par l'établissement ainsi qu'à son image de marque. il est responsable de l'atteinte des objectifs fixes pour l'agence.

Critères de Sélection :

- Licence ou Master en sciences commerciales, sciences économiques.
- 05 ans d'expérience professionnelle dans l'activité commerciale.
- Disponibilité, astreinte et déplacements fréquents.

Dossier de candidature : Curriculum Vitae(C.V) + copie Diplôme+lettre de motivation à déposer au niveau du Département des Ressources Humaines par courrier ou e-mail : adeuto15@gmail.com.

**La Directrice d'unité/
ADE de Tizi-Ouzo**

Questionnaire

Thème : La mobilité interne, comme facteur de motivation au travail L'entreprise ADE de Tizi-Ouzou

Monsieur, madame

Dans le cadre de la préparation de notre mémoire en master 2 gestion des ressources humaines sous le thème : la mobilité interne, comme facteur de motivation au travail. Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions par avance pour votre collaboration, veuillez croire l'expression de notre grand respect.

Données personnelles :

1) Sexe :

Masculin

Fémin

2) Age :

[25-35]

[36-46]

[47-57]

[plus de 58 ans]

3) Niveau d'instruction :

- Moyen

- Secondaire

- Universitaire

4) Catégorie socioprofessionnelle :

- Agent d'exécution

- Agent de maîtrise

- Cadre

- Cadre supérieur

5) Ancienneté (Nombre d'année de services au sein de votre entreprise)

- Mois de 5 ans -16ans -20 ans
- 6ans – 10 ans - 21ans -25 ans
- 11 ans -15 ans - plus de 26 ans

La motivation et la mobilité interne**6) Avez- vous bénéficié de formation au sein de l'ADE**Oui Non **7) Pensez-vous que la formation peut influencer sur la motivation au travail ?**

	Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas de Tout d'accord
La formation Influence sur la motivation					

8) Êtes-vous satisfait par l'ensemble des facteurs de motivation proposé par votre entreprise ?

	Très insatisfait	Insatisfait	Ni satisfait ni insatisfait	Satisfait	Très satisfait
Climat sociale					
Condition de travail					
Reconnaissance					
Salaire					
Formation					
Communication					

9) La mobilité interne que vous avez fait est

Une Promotion

Mutation

Promotion + mutation

10) est-ce que la mobilité va apporter une meilleure valeur ajoutée pour

L'entreprise ?

	Oui	Non	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui
Valeur ajoutée pour l'entreprise					

11) Comment la mobilité interne est perçue comme facteur de motivation pour vous (vous pouvez choisir plusieurs réponses) ?

Acquérir de nouvelle compétence

Développer le parcours professionnel

Avoir plus de reconnaissance

Une meilleure rémunération

12) Êtes-vous motivé au sein de l'entreprise ?

	Pas de tout	Plutôt non	Cela dépend	Plutôt oui	Tout à fait
La motivation dans l'entreprise					

13) Entant que salarié, au niveau de L'ADE que-ce qu'il vous motive à donner le meilleur de vous- même (vous pouvez choisir plusieurs réponses) ?

-le fait d'être informe

-votre conscience professionnelle

- une meilleure rémunération

- les promotions

14) Comment considérez – vous la mobilité interne au de votre entreprise ? (l'efficacité)

	Efficace	Très efficace	Neutre	Non efficace	Pas de tout efficace
La mobilité interne					

15) Pour vous la mobilité interne sert a :

	Tout a fait d'accord	D'accord	Neutre	Pas d'accord	Pas de tout d'accord
Développement professionnel					
Rétention des talents					
Évolution de carrier					
Amélioration de la satisfaction au travail					

16) Au sien de votre entreprise la mobilité interne a-t-elle de l'importance ?

	Importante	Très importante	Pas important	Peu important	Pas de tout important
Mobilité interne					

Merci pour votre contribution

Table des matières

Remerciements	
Dédicaces	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Les fondements théoriques de la motivation au travail	5
Introduction	5
Section 1 : La motivation de travail	5
1.1. L'évolution du concept de la motivation	5
1.2. Définition de la motivation	7
1.2. Le processus de motivation	9
1.4. Les caractéristique de la motivation	9
1.5. Les objectifs de la motivation	10
Section 2 : Les théories de motivation	11
2.1. Les théories de contenu	11
2.1.1. La théorie des besoins de MASLOW	11
2.1.2. La théorie ERD ALDERFER	12
2.1.3. La théorie de bi-factorielle de Herzberg	14
2.1.4. La théorie de besoins acquis (McClelland)	15
2.1.5. La théorie de X et la théorie de Y (McGregor)	16
2.2. Les théories des processus	18
2.2.1. La théorie del'équité (ADAMS)	18
2.2.2. La théorie des attentes (VROOM)	18
2.2.3. La théorie de la fixation des objectifs	20
Section 3 : Les facteurs de motivation	21
3.1. Les facteurs de motivation	21
3.1.1. La rémunération	21
3.1.2. La reconnaissance	22
3.1.3. La supervision	23
3.1.4. L'autonomie et la responsabilité	23
3.1.5. Les conditions physiques du travail	25

3.1.6. L'avancement	25
3.1.7. La satisfaction au travail	25
3.2. La mobilité interne est un facteur de motivation	26
Conclusion	27
Chapitre 2 : Etude de la motivation et de la mobilité interne	29
Introduction.....	29
Section 1 : Mobilité et Motivation	29
1.1. Définition de mobilité	29
1.2. Les différentes formes de mobilité interne :	30
1.2.1. La mobilité verticale vers le haut	30
1.2.1.1. La promotion.....	30
1.2.2. La mobilité verticale vers le bas	31
1.2.3. La Mobilité horizontale.....	32
1.2.4. La mobilité géographique	32
1.2.5. La mobilité fonctionnelle	32
1.3. La politique de la mobilité interne	33
1.4. Les avantages et les inconvénients de la mobilité interne	33
1.4.1. Les avantages de la mobilité interne	33
1.4.2. Les inconvénients de la mobilité interne.....	34
Section 2 : les enjeux et les freins de la mobilité interne.....	35
2.1. Les freins de la mobilité interne.....	35
2.1.1. La difficile tâche des conseillers d'orientation.....	35
2.1.2. Les freins liés au cout d'une politique de mobilité difficilement estimable	35
2.1.3. L'émergence de stratégie de non- révélation de l'information	35
2.1.4. Les problèmes liés à la rémunération	36
2.1.5. L'absence de la formalisation.....	36
2.1.6. Les freins liés à la politique de gestion des ressources humaines	36
2.2. Les enjeux de la motivation au travail	36
2.2.1. Un enjeu structurel.....	36
2.2.2. Un enjeu stratégique	38
2.2.3. Un enjeu social	38
2.2.4. La mobilité interne pour faire face à l'instabilité de l'environnement	38
2.2.5. La mobilité interne comme outil de gestion des compétences	39

2.2.6. La mobilité interne comme outil de développement et de transfert des Connaissances	39
2.2.7. La mobilité interne comme facteur de développement des salariés	40
2.2.8. La mobilité interne comme moyen de lutte contre l'insécurité de l'emploi	41
2.2.9. La mobilité comme pilier de la gestion prévisionnelle	42
2.3. Les effets de la mobilité interne	43
2.4 Les outils de la mobilité	43
2.4.1. Le profil de poste	43
2.4.2. Le travail par compétence	44
3. Les métiers.....	44
3.1. Elaborer une cartographie des métiers	44
3.2. Diffuser cette cartographie	44
Section 3 : La relation entre la mobilité interne et la motivation au travail	44
3.1. Un aperçu général de la relation entre mobilité interne et motivation au travail.....	45
3.2. La motivation par les composants de la mobilité interne	45
3.2.1. La motivation par la promotion	46
3.2.2. La motivation par la mutation	46
3.3. La mobilité interne, source de motivation durable pour les salariés	47
3.3.1. La mobilité interne comme facteur d'évolution	47
3.3.2 La rentabilité et la fidélisation par la mobilité interne	48
3.3.3. La mobilité interne un outil pour éviter le plafonnement des carrières	48
3.3.4. La mobilité, fondement du contrat implicite sur les marchés internes	50
3.4. Autres facteurs qui expliquent la relation qui existent entre la mobilité interne et la motivation.....	51
3.4.1. La reconnaissance	51
3.4.2. La polyvalence.....	51
3.4.3. La convivialité au travail.....	51
3.4.4. L'avancement	52
Conclusion	52
Chapitre 3 : La mobilité interne comme facteur de motivation au sein de l'ADE.....	54
Introduction.....	54
Section 1 : présentation de l'organisme d'accueil et de la méthodologie de recherche.....	54
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil :	54
1.2. Création de L'ADE	56

1.2.1. L'évolution historique de l'entreprise ADE.....	56
1.3. Situation géographique.....	57
1.4. Mission et objectif de L'ADE.....	57
1.4.1. Missions de l'entreprise ADE	57
1.4.2. Objectifs de l'entreprise ADE	57
1.5. L'organisation administrative de l'ADE	58
1.5.1. Département des finances et de la comptabilité (DFC)	59
1.5.2. Département administration et moyens (DAM)	59
1.5.3. Département commercial	59
1.5.4. Département exploitation	60
1.5.5. Département ressources humaines (DRH) qui est notre champ d'étude	60
1.6. Présentation du service d'accueil (gestion des ressources humaines) au sein de L'ADE	61
1.6.1. Service paie et social.....	61
1.6.2. Service gestion du personnel.....	62
1.6.3. Service formation	62
1.2. Présentation de la méthodologie de recherche.....	63
1.2.1. Présentation de l'étude	63
1.2.2. La structure du questionnaire et le déroulement de l'enquête.....	63
1.2.3. Le type de données	63
Section 2 : La mobilité interne et la motivation au sein de l'ADE	64
2.1. La mobilité interne au sein de L'ADE	64
2.2. Les avantages de la mobilité interne au sein de l'ADE.....	64
2.3. Les inconvénients de la mobilité interne au sein de l'ADE	64
2.4. Les types de mobilité interne au niveau de l'ADE	65
2.4.1. La mobilité verticale vers le haut	65
2.4.2. La mobilité verticale vers le bas	65
2.4.3. Mobilité interne géographique	65
2.4.4. Les Mutations	65
2.4.5. Les promotions	65
2.4.6. La mobilité provisoire.....	65
2.5. Les outils de motivation des salariés de L'ADE.....	66
2.5.1. La formation	66
2.5.2. La rémunération.....	70

2.5.3. Les autres outils de motivation.....	72
Section 3 : interprétation et analyse des résultats.....	73
3.1. La taille de l'échantillon et les participants à l'enquête	73
3.2. Donne personnel	75
3.3. La motivation et la mobilité interne au sien de l'ADE	80
3.4. La synthèse des résultats issus de l'enquête par questionnaire.....	95
Conclusion	96
Conclusion générale	97
Bibliographie.....	101
Annexes	105
Table des matières	118
Résumé	123

Résumé

Le parcours professionnel au sein d'une entreprise est souvent perçu comme un chemin sans issue. Bien que cela puisse être le cas, la mobilité interne est généralement vue comme une opportunité de changement et de développement pour le salarié. Contrairement à la mobilité externe, qui implique un changement d'employeur, la mobilité interne se réfère au changement de poste ou de métier tout en restant dans la même organisation. Aujourd'hui, la mobilité interne est un objectif clé pour les entreprises cherchant à assurer leur pérennité, améliorer la qualité de leurs services et renforcer la fidélité et la motivation de leurs employés.

Lors de notre stage à l'ADE de Tizi-Ouzou, nous avons étudié l'impact de la mobilité interne sur la motivation des salariés. Nos résultats montrent que l'ADE favorise la motivation de ses employés en mettant en place des politiques de mobilité interne, ce qui contribue à améliorer l'engagement au travail.

Mots –clés : Gestion, mobilité interne, motivation, promotion, mutation, formation.

Abstract

The professional career path within a company is often perceived as a dead-end road. While this can sometimes be the case, internal mobility is generally seen as an opportunity for change and development for the employee. Unlike external mobility, which involves changing employers, internal mobility refers to changing roles or jobs while staying within the same organization. Today, internal mobility is a key objective for companies seeking to ensure their sustainability, improve service quality, and strengthen employee loyalty and motivation.

During our internship at ADE in Tizi-Ouzou, we studied the impact of internal mobility on employee motivation. Our results show that ADE promotes employee motivation by implementing internal mobility policies, which help enhance work engagement.

Keywords: Management, internal mobility, motivation, promotion, transfer, training.

ملخص

غالبًا ما يُنظر إلى المسار الوظيفي داخل الشركة على أنه طريق مسدود. وعلى الرغم من أن هذا قد يكون هو الحال، إلا أن التنقل الداخلي يُنظر إليه عمومًا على أنه فرصة للتغيير والتطوير للموظف. على عكس التنقل الخارجي، الذي ينطوي على تغيير صاحب العمل، يشير التنقل الداخلي إلى تغيير المواقف أو المهن مع البقاء في نفس المنظمة. واليوم، أصبح التنقل الداخلي هدفًا رئيسيًا للشركات التي تسعى إلى ضمان استدامتها وتحسين جودة خدماتها وتعزيز ولاء وتحفيز موظفيها.

خلال فترة تدريبنا في ADE في تيزي وزو، قمنا بدراسة تأثير التنقل الداخلي على تحفيز الموظفين. تظهر نتائجنا أن ADE تعزز تحفيز موظفيها من خلال تنفيذ سياسات التنقل الداخلي، مما يساعد على تحسين المشاركة في العمل.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، الحراك الداخلي، التحفيز، الترقية،